
MASTERARBEIT

Herr
Dipl. Inf. (FH) Gerhard Wirnsberger

Erfolgsfaktor Kommunikation im Projekt- und Prozessmanagement

Mittweida, 2014

MASTERARBEIT

Erfolgsfaktor Kommunikation im Projekt- und Prozessmanagement

Autor:

Herr Dipl. Inf. (FH) Gerhard Wirnsberger

Studiengang:

Projekt- und Prozessmanagement

Seminargruppe:

KT07sWA

Erstprüfer:

Prof. Dr.-Ing. Steffen Rössler

Zweitprüfer:

M. Sc. Erich Dräger

Einreichung:

Mittweida, 31.03.2014

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2014

Bibliografische Beschreibung:

Wirnsberger, Gerhard:

Erfolgsfaktor Kommunikation im Projekt- und Prozessmanagement. –2014. 7 v, 77, – S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Elektro- und Informationstechnik, Masterarbeit, 2014

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Bedeutung der Kommunikation im Projektmanagement. Erarbeitet werden die psychologischen Grundlagen der Kommunikation im Projektmanagement. Dem Grundsatz folgend, dass eine Beziehung zwischen Kommunikationspartnern den Inhalt bestimmt, werden neue Methoden des Beziehungsmanagements vorgestellt.

Inhalt

Inhalt I

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 <i>Definitionen</i>	1
1.1.1 Definitionen Projekt.....	1
1.1.2 Projekterfolg.....	2
1.2 <i>Untersuchungen zum Thema Projektkommunikation</i>	2
1.2.1 Chaos Report der Standish Group.....	2
1.2.2 Gallup Studie.....	3
1.2.3 Studie zur Projektkommunikation.....	5
1.2.4 Studie zu den Maßnahmen und Erfolg im Projektmanagement.....	6
1.2.5 Studie zu den Maßnahmen und Erfolg im Projektmanagement.....	7
1.2.6 Wichtigkeit der Projektkommunikation.....	8
1.2.7 Eigenes Beispiel aus dem Projektumfeld.....	9
1.3 <i>Zusammenfassung/ Fazit</i>	12
1.3.1 Thesen.....	12
1.3.2 Fazit.....	13
2 Grundlagen zur Projektkommunikation.....	15
2.1 <i>Grundverständnis von Kommunikation</i>	15
2.1.1 Arbeitsdefinition Kommunikation.....	15
2.1.2 Klassisches Verständnis von Kommunikation.....	17
2.1.3 Wahrnehmung und Kommunikation.....	18
2.1.4 Unterscheidung zwischen Wahrnehmung und Interpretation.....	20
2.1.5 Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun.....	22
2.1.6 Eisbergmodell der Kommunikation.....	24
2.1.7 Anwendung des Eisbergmodells.....	25
2.2 <i>Führung</i>	28

2.2.1	Zusammenhang von Führung und Kommunikation	29
2.2.2	Tayloristische Führung	29
2.2.3	Derzeitiger Stand von Führung	30
2.2.4	Situatives Führen	33
2.2.5	Maslow'sche Bedürfnispyramide oder warum gewinnt etwas an Bedeutung?	33
2.2.6	Grundlagen Systemischer Führung	35
2.3	<i>Auswirkungen der Projektumwelten auf die Kommunikation</i>	38
2.3.1	Mikro-, Makro- und Metakosmos eines Projekts	38
2.4	<i>Fazit</i>	39
3	Projektkommunikation in einem System	41
3.1	<i>Konstruktivismus</i>	41
3.2	<i>Der Systembegriff</i>	42
3.2.1	Modell der internen und externen Repräsentation	43
3.3	<i>Gestalttherapie</i>	44
3.3.1	Feldtheorie des Kurt Lewin	46
3.4	<i>Soziales Panorama</i>	47
3.4.1	Anwendung	51
3.5	<i>Lösungsfokussiertes Interview</i>	54
3.6	<i>Systemische Strukturaufstellungen (Syst)</i>	57
3.6.1	Wissenschaftliche Basis der Methode	57
3.6.2	Grundannahmen in der Syst	60
3.6.3	Fazit	62
4	Abgleich der Kommunikations- und Führungsanforderungen aus Prozess- und Projektsicht	63
4.1	<i>Soziales Panorama</i>	64
4.2	<i>Die vier Basisformate im SySt</i>	64
4.2.1	Problem- und Lösungsaufstellung	64
4.2.2	Tetralemma	65
4.2.3	Team- und Organisationsstrukturaufstellung	68
4.3	<i>Finales Projektorganigramm nach einer Aufstellung</i>	69
4.4	<i>Fazit</i>	70
5	Zusammenfassung und Ausblick	71
Literatur		73
Selbstständigkeitserklärung		77

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zuständigkeiten im Beispielprojekt	9
Abbildung 2: Einfaches Kommunikationsmodell	17
Abbildung 3: Erweitertes Kommunikationsmodell nach Shannon & Weaver	18
Abbildung 4: VAKOG System	19
Abbildung 5: Kommunikationsmodell nach Woodsmal	21
Abbildung 6: Darstellung Sach- und Beziehungsebene	22
Abbildung 7: Eisbergmodell	24
Abbildung 8: Arbeitskreislauf einer Gruppe	26
Abbildung 9: Anwendung des Eisbergmodells	27
Abbildung 10: Managerial Grid	31
Abbildung 11: Maslow'sche Bedürfnispyramide	34
Abbildung 12: Repräsentation der Kommunikationspartner nach C. Blickhan	44
Abbildung 13: Beispiel zur Vervollständigung von Objekten	45
Abbildung 14: Soziales Panorama einer Person	50
Abbildung 15: Grundannahmen in der SySt	61
Abbildung 16: Tetralemmaaufstellung	66
Abbildung 17: Finales Projektorganigramm	69

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kommunikationsmatrix.....	11
Tabelle 2: Unterschied zwischen Ziel und Wunder.....	56
Tabelle 3: Beispiele von Kompetenzelementen zum Thema Führung und Kommunikation	63

Abkürzungsverzeichnis

PM	Projektmanagement
VAKOG	Visuell Auditiv Kinästhetisch Olfaktorisch Gustatorisch

1 Einleitung

Diese Masterarbeit befasst sich mit Kommunikation in Projekten. In diversen Studien wurde in der Vergangenheit die Bedeutung von Projektkommunikation als kritischer Erfolgsfaktor bestätigt. In diesen Studien wird unter Kommunikation oftmals „Informieren“ verstanden. Nach Ansicht des Verfassers ist Kommunikation in Projekten sehr viel weitreichender.

Gang der Arbeit:

- Anhand mehrerer Studien wird die Bedeutung der Kommunikation in Projekten erarbeitet.
- Auf der Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen der Psychologie werden Grundlagen der Kommunikation erarbeitet.
- Anhand eines praktischen Beispiels werden die neuen Erkenntnisse in die Praxis transferiert.

1.1 Definitionen

1.1.1 Definitionen Projekt

Ein Projekt ist entsprechend der Definition der DIN 69901 ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist.

Neben der DIN-Definition existiert eine Fülle von anderen Begriffsbestimmungen. Aus den zahlreichen Definitionen können folgende wesentlichen Projektmerkmale hervorgehoben werden. Projekte zeichnen sich im Wesentlichen aus durch:

- Aufgabenmäßige Determination
- Zeitliche Determination
- Einmaligkeit
- Neuartigkeit
- Komplexität
- Aufgabenbezogenes Budget
- Rechtlich-organisatorische Zuordnung

Siehe auch Rößler2008 S. 15.

1.1.2 Projekterfolg

Projekte werden üblicherweise an drei klassischen Punkten gemessen, dazu zählen:

- Aufwand (Was darf das Projekt kosten?)
- Termin (Wann soll das Projekt beendet werden?)
- Ergebnis (Was soll geplant und erreicht werden?)

Mit entsprechender detaillierter Planung und konsequenter Umsetzung sollte es gelingen, nahezu alle Projekte zu einem erfolgreichen Ergebnis zu führen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass eine Mehrzahl von Projekten scheitert. Die Ursachen für das Scheitern liegen oft nicht in mangelhafter Planung. Ziel dieser Arbeit ist es, mögliche Ursachen in mangelhafter Kommunikation zu finden und Möglichkeiten der Verbesserung aufzuzeigen.

1.2 Untersuchungen zum Thema Projektkommunikation

Verschiedene aktuelle Studien sollen die Erfolgsquote von Projekten aufzeigen. Daraus wird ersichtlich, dass Handlungsbedarf besteht.

1.2.1 Chaos Report der Standish Group

In der Studie der Standish Group wurden Projekte in möglichst vielen Unternehmen mit Managementinformationssystem untersucht. Die untersuchten Projekte wurden in drei Gruppen aufgeteilt:

- Typ 1 - Projekt erfolgreich abgeschlossen: Das Projekt wurde rechtzeitig, ohne Kostenüberschreitung und mit dem ursprünglich geforderten Funktionsumfang abgeschlossen.
- Typ 2 - Projekt teilweise erfolgreich: Das Projekt wurde abgeschlossen, es kam jedoch zu Kosten- und/oder Zeitüberschreitungen oder es wurde nicht der vollständige geplante Funktionsumfang erreicht.
- Typ 3 - Projekt nicht erfolgreich: Das Projekt wurde abgebrochen.

Für diese drei Typen ergab sich beispielsweise 2013 eine Verteilung von:

- Typ 1: 18 %
- Typ 2: 43 %
- Typ 3: 39 %

Die Studie untersucht Ursachen für Erfolg und Misserfolg und stellt eine Korrelation von Erfolgswahrscheinlichkeit und Projektgröße fest.

Die festgestellten Haupterfolgsfaktoren sind:

1. Einbindung der Endbenutzer
2. Unterstützung durch das obere Management
3. Klare Anforderungen

Die Hauptpunkte, die zum Scheitern der Projekte führen sind:

1. fehlende Zuarbeit durch Benutzer
2. unvollständige/unklare Anforderungen
3. häufige Anforderungsänderungen

Die Zahlen haben sich seither nur unwesentlich verändert. Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass hinsichtlich der Verbesserung der Projektmanagementkompetenzen Handlungsbedarf besteht (Standish2013, S5).

Um zu verstehen, warum eine beträchtliche Anzahl von Projekten scheitert, wird im Weiteren versucht, an Hand weiterer Untersuchungen zum Thema Projektmanagement und Projektkommunikation, die möglichen Ursachen zu erarbeiten.

1.2.2 Gallup Studie

Seit zwölf Jahren führt Gallup einmal jährlich eine Befragung zur Stärke der emotionalen Bindung deutscher ArbeitnehmerInnen durch - den *Gallup Engagement Index*. Die Ausprägung der emotionalen Bindung der Arbeitnehmer wird dabei u.a. anhand von Gallups zwölf Aussagen zum Arbeitsplatz bzw. -umfeld, den so genannten Q12®, gemessen. Basierend auf dem Ausmaß der Zustimmung zu den Aussagen werden die für die repräsentative Befragung zufällig ausgewählten ArbeitnehmerInnen ab 18 Jahren den Kategorien "ohne emotionale Bindung", "geringe emotionale Bindung" und "hohe emotionale Bindung" zugeordnet. Gallup konnte zeigen, dass sich die Produktivität von Unternehmen durch entsprechende Maßnahmen zur Steigerung der emotionalen Mitarbeiterbindung nachweisbar und erheblich verbessern lässt (Gallup2012, S2)

Befragt wurden 2.198 Arbeitnehmer/innen im Zeitraum vom 1. August bis 21. Dezember 2012 in Deutschland. Die Teilnehmer wurden nach dem Zufallsprinzip ausgewählt entsprechend der Telefonnummer. Die Ergebnisse sind repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in Deutschland ab 18 Jahren.

Zusammengefasst ist das Ergebnis, dass deutsche Arbeitnehmer sich nur wenig an ihren Arbeitgeber gebunden fühlen. Fast ein Viertel (24%) der Beschäftigten in

Deutschland hat innerlich bereits gekündigt. 61% machen Dienst nach Vorschrift. Nur 15% der Mitarbeiter haben eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber und sind bereit, sich freiwillig für dessen Ziele einzusetzen.

Auswirkungen hat eine mangelnde Bindung der Mitarbeiter auch auf die Innovationskraft von Unternehmen. „Die Studie belegt, dass emotional gebundene Mitarbeiter im Schnitt 45% mehr Anregungen für Verbesserungen im Unternehmen einbringen, als ihre ungebundenen Kollegen“. Dagegen hat mehr als die Hälfte der emotional ungebundenen Arbeitnehmer in den vergangenen 12 Monaten keine einzige eigene Idee ins Unternehmen getragen. (Gallup2012, S2)

Von entscheidender Bedeutung sind auch die vielen vermeintlich kleinen Ideen der Beschäftigten, etwa zur Optimierung von Arbeitsabläufen und Prozessen. Dazu kommt: Emotional gebundene Mitarbeiter haben nicht nur mehr, sondern auch bessere Ideen: 51% der Befragten in dieser Gruppe berichten, dass ihre Vorschläge bereits umgesetzt wurden, bei den emotional nicht gebundenen Kollegen liegt die Umsetzungsquote nur bei 27%. Die Vorschläge von emotional hoch gebundenen Mitarbeitern führten in 89% der Fälle zu Einsparungen, mehr Umsatz oder zu höherer Effizienz. Bei Vorschlägen von Beschäftigten ohne emotionale Bindung hatten nur 73% der Ideen einen positiven Effekt. (Gallup2012, S3)

Die Ursachen für geringe emotionale Mitarbeiterbindung lassen sich in der Regel auf Defizite in der Personalführung zurückführen. Viele Arbeitnehmer steigen hoch motiviert in ein Unternehmen ein, werden dann aber zunehmend desillusioniert, verabschieden sich irgendwann ganz aus dem Unternehmen und kündigen innerlich. Die Hauptrolle in diesem Prozess spielt fast immer der direkte Vorgesetzte. Aus motivierten Leuten werden Verweigerer, wenn ihre Bedürfnisse und Erwartungen bei der Arbeit über einen längeren Zeitraum ignoriert werden. Man fragt sie nicht nach ihrer Meinung, gibt ihnen weder positives Feedback noch eine konstruktive Rückmeldung zur Arbeitsleistung und interessiert sich nicht für sie als Mensch. (Gallup2012, S4).

Fazit

Nach Ansicht des Autors hat diese Erkenntnis direkte Auswirkung auf den Erfolg von Projekten, da Projekte sehr stark von der Innovationskraft eines Unternehmens abhängen. Projekte sind im Unterschied zu Prozessen per Definition neue Vorhaben, die es in dieser Form noch nicht gegeben hat. Sie hängen daher ganz besonders von der Motivation der Mitarbeiter ab.

In einer weiteren Studie wurde untersucht, welche Einflussfaktoren auf die Motivation erkannt wurden.

1.2.3 Studie zur Projektkommunikation

Eine Studie wurde von der cetacea GmbH, München in Zusammenarbeit mit Atreus interim Management und der GPM mit 754 Managern zum Thema Projektkommunikation durchgeführt. Die Teilnehmer mussten über mindestens drei Jahre Berufserfahrung in leitender Funktion im Projektmanagement verfügen. Die Ausgangslage der Studie war, dass schlechte Projektkommunikation in und von Projekten nach wie vor einen der ersten Plätze beim Scheitern von Projekten belegt. Mangelnde Projektkommunikation wird als einer der kritischen Erfolgsfaktoren gesehen. Die Studie geht von mehreren Annahmen aus, die hier zum Teil zitiert werden:

- Der Stellenwert der Projektkommunikation für die tatsächliche Umsetzung der Projektziele und somit den Projekterfolg wird unterschätzt.
- Projektkommunikation wird nicht professionell genug geplant und nicht systematisch genug durchgeführt
- Projektkommunikation wird zu selten von Kommunikationsprofis unterstützt und erfolgt meist ad-hoc durch die Projektverantwortlichen bzw. Führungskräfte.
- Den in Projekten involvierten Managern fehlt es oft an ausreichender kommunikativer Kompetenz und Erfahrung.

Als Ergebnis der Studie kam heraus, dass Projektkommunikation als erfolgskritisch gesehen wird. Unter Kommunikation wird von den Teilnehmern im Wesentlichen Informieren und Motivieren verstanden (Cetecea2013, S28).

In einem Blog-Eintrag von Klaus Wagenhals (Wagenhals2013) wird angemerkt, dass in der Studie nicht erklärt wird, was genau unter dem Begriff Kommunikation verstanden wird. Kommunikation wird oft als Information verstanden, die auch mit Hilfe von Werkzeugen erledigt werden kann. Nach Ansicht von Wagenhals kann Kommunikation nicht objektiv auf nüchterne Faktoren reduziert werden. Vielmehr ist Kommunikation subjektiv durch das Weltbild, die aktuelle Situation und die Stimmung des Informierers und Wahrnehmers geprägt. Hohe Bedeutung in der Projektkommunikation haben laut der Studie die Formate „persönliche Meetings“, „Führungskräfte-Veranstaltungen“ sowie der E-Mail Verkehr. In der Studie wird nach Ansicht von Wagenhals nicht ausreichend herausgearbeitet, mit wem die Kommunikation in persönlichen Meetings stattfindet. Wagenhals ist der Meinung, dass ein Kommunikationsplan, in dem die Projektkommunikation systematisch geplant wird, für das Gelingen von Projekten unabdingbar ist. Gründe dafür, warum Kommunikation nicht geplant wird, gibt die Studie nicht. Mögliche Kommunikationspartner können laut Wagenhals Stakeholder, die Geschäftsleitung und andere Projektleiter sowie Führungskräfte sein. Laut der Studie halten 82% der Teilnehmer Meilenstein-Kommunikation für wichtig. Unklar ist laut Wagenhals, was

dort kommuniziert wird und wie sich die Kommunikation in verschiedenen Phasen des Projektes verändert. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass Projektleiter/Projektmanager die Verantwortlichen für Kommunikation im Projekt sein sollen. Wagenhals sieht als ein Ergebnis der Studie, dass ein erhebliches Defizit hinsichtlich der Kommunikationskompetenz besteht.

Fazit

Nach Ansicht des Verfassers wurde in der letzten Studie, aufbauend auf den vorhergehenden Studien, klar herausgearbeitet, dass Projektkommunikation für das Gelingen von Projekten ein kritischer Erfolgsfaktor ist. Darauf aufbauend ergibt sich als logische Folgerung, dass Projektkommunikation im Projekt geplant werden muss. Als Beispiel nehme ich Arbeitspakete. Hierfür gibt es sehr gute Werkzeuge wie Arbeitspaketbeschreibungen, Netzpläne und Einsatzmittelplanung. Für die Projektkommunikation existieren all diese Werkzeuge nicht. Projektkommunikation ist daher oftmals ein Zufallsprodukt. Hier besteht dringend Handlungsbedarf. Die Wechselwirkungen im Projekt sind in klassischer Weise bekannt in der Form des „magischen Dreiecks“ (Qualität, Kosten, Zeit). Erweitert man diese Sichtweise auf alle PM-Betrachtungsobjekte (Ziele, Auftrag, Ressourcen, Risiken, Organisation, Kultur, Kontext), werden sehr schnell die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen allen Elementen des Projektes sichtbar und nachvollziehbar. Wenn wir alle Projektpläne integrieren und auf Konsistenz prüfen, wird dieser systemische Aspekt besonders deutlich.

Die zitierte Studie geht auf den Punkt der Projektplanung ein, berücksichtigt aber nach Meinung des Verfassers die systemischen Aspekte der PM-Betrachtungsobjekte nicht. Das ist nach Ansicht des Verfassers erforderlich um Projekte erfolgreich durchzuführen.

1.2.4 Studie zu den Maßnahmen und Erfolg im Projektmanagement

Eine weitere Studie wurde von der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) und der PA Consulting Group im Jahr 2007 durchgeführt. Teilnehmer waren 82 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Größen. Hierzu verglichen sie erfolgreiche mit weniger erfolgreichen Unternehmen und ermittelten die zehn signifikantesten Unterschiede der Projektkulturen. Die Autoren beschreiben Erfolgsfaktoren, denen Unternehmen, die ihr Projektmanagement verbessern möchten, besondere Beachtung schenken sollten. Dazu zählen:

- Klare Spielregeln bei Konflikten zwischen Linie und Projekt aufstellen
Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass Projektmanagement im Nor-

malfall eine zusätzliche Organisationsform im Unternehmen neben der traditionellen Linienorganisation darstellt. Der Konflikt scheint durch die unterschiedlichen Zielsetzungen vorprogrammiert: Auf der einen Seite das klar ziel- oder ergebnisorientierte Projekt, auf der anderen Seite die funktionsorientierte Linienorganisation. Die Fähigkeit, diese Konflikte anzugehen und lösungsorientiert zu bereinigen, zeichnet erfolgreiche Unternehmen aus.

- Kommunikation aktiv gestalten

Rudolf Gareis ist in seinem Buch (Gareis2006, S44) der Meinung, dass ein Projekt ein soziales System ist, das auf eine bestimmte Zeit etabliert wird. Die Autoren sind der Meinung, dass Kommunikation in einem Projekt unter erschwerten Bedingungen stattfindet. Projektteams arbeiten räumlich getrennt, unter Termindruck und mit Kollegen aus anderen Sprach- oder Kulturbereichen (mit möglicherweise unterschiedlichem Fachvokabular), die Zusammensetzung des Teams ändert sich ständig. Deswegen muss der internen (im Projekt) und externen (mit dem Projektumfeld) Kommunikation besondere Beachtung geschenkt werden. Des weiteren sind sie der Meinung, dass eine Analyse der beteiligten Stakeholder hilft, die Einstellung von bestimmten, für das Projekt wichtigen Personen oder Personengruppen zum Projekt herauszufinden. Weiter fordern sie, dass ein entsprechendes Projektmarketing zur Verbreitung und Wahrnehmung der Projektziele zum Pflichtprogramm gehört in Sachen Kommunikation. Um verschiedene Inhalte und Wege sowie Empfänger der Kommunikation besser steuern zu können, hat sich die Erstellung eines Kommunikationsplanes als sinnvoll erwiesen. Dieser dokumentiert Zeitpunkte, Zielgruppen, Ziele, Inhalte, Botschaften, Kanäle / Medien und Verantwortliche für Kommunikation im und über das Projekt und liefert so den Gesamtüberblick aller Kommunikationsmaßnahmen.

1.2.5 Studie zu den Maßnahmen und Erfolg im Projektmanagement

Eine weitere Studie wurde von der Universität der Künste Berlin in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) im Jahr 2010 durchgeführt. An der Befragung nahmen 42 Projektleiter teil. In der Studie wurden den Befragten 17 Risikofaktoren vorgegeben, deren Wichtigkeit von 1 (niedriges Risiko) bis 7 (höchstes Risiko) bewertet werden sollte. Mit einem Wert von 5,8 nannten die Projektleiter die ungenügende Kommunikation und Kooperation im Team als bedeutendsten Risikofaktor. Den zweiten Platz (5,5) belegt der Risikofaktor "Kein transparenter Informationsfluss". Die Initiatoren der Studie schließen aus diesem Ergebnis, dass Kommunikation und Kooperation in Projekten gezielt und bewusst organisiert werden sollte.

Im Umkehrschluss heißt das, dass die Projektleiter mit den Teams dann zu Projekterfolg gelangen, wenn es ihnen gelingt, Kommunikation, Kooperation und Information gemeinsam so zu gestalten, dass anspruchsvolle Aufgaben mit der kollektiven Weisheit und Energie der Beteiligten bewältigt werden können.

Projekte brauchen Kreativität von allen Beteiligten: den Projektleitern und dem Projektteam, den Stakeholdern, den Lieferanten sowie den Vorgesetzten. Der Bedarf an Kreativität variiert je nach Projektphase. Es muss also eine kreative Atmosphäre in der Projektarbeit gestaltet werden können.

Vertrauen ist ein Weg, die Prozesse in Projekten effektiver zu gestalten. Besonders wichtig ist dabei das Vertrauen zwischen Projektleiter und Vorgesetzten, sowie zwischen Projektleiter und Projektteam.

1.2.6 Wichtigkeit der Projektkommunikation

Laut der Aussage der Organisation PMI Project Management Professional besteht 90 Prozent der Tätigkeit eines Projektmanagers aus Kommunikation. Ein Großteil davon entfällt auf die tägliche Koordination im Projektteam und den Kontakt mit dem Kunden (Freitag2011, S13). Kaum ein Projektmanager ist für diese Tätigkeiten ausgebildet. Vor diesem Hintergrund sind die Ergebnisse der Studien nicht weiter verwunderlich.

Claus Herbolzheimer und Benedikt Lüthi kamen bei einer Untersuchung zu IT-Großprojekten zu der Erkenntnis, dass bei der Implementierung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien die ökonomisch-technische Sichtweise überwiegt. Menschliche und organisatorische Aspekte werden nach ihrer Meinung marginalisiert. Sie sehen darin einen der Hauptgründe für mangelnden Erfolg vieler Informations- und Telekommunikationsprojekte (Freitag2011, S14).

Fazit

Nach Ansicht des Verfassers zeigt diese Studie sehr gut das zentrale Problem. Projektkommunikation wird als eine zentrale Aufgabe von Projektmanagern erkannt. In fachspezifische Studiengänge von Projektmanagern werden Jahre investiert. Für Kommunikation, die laut der zitierten Studie eine Hauptaufgabe darstellt, erfolgt oftmals keine Ausbildung. Hierbei besteht nach Ansicht des Verfassers umfangreicher Handlungsbedarf.

1.2.7 Eigenes Beispiel aus dem Projektumfeld

Der Verfasser der Arbeit kann aus der eigenen Praxis viele Beispiele für die Bedeutung der Kommunikation im Projektmanagement liefern.

Das zitierte Beispiel ist ein großes Projekt eines öffentlichen Auftraggebers.

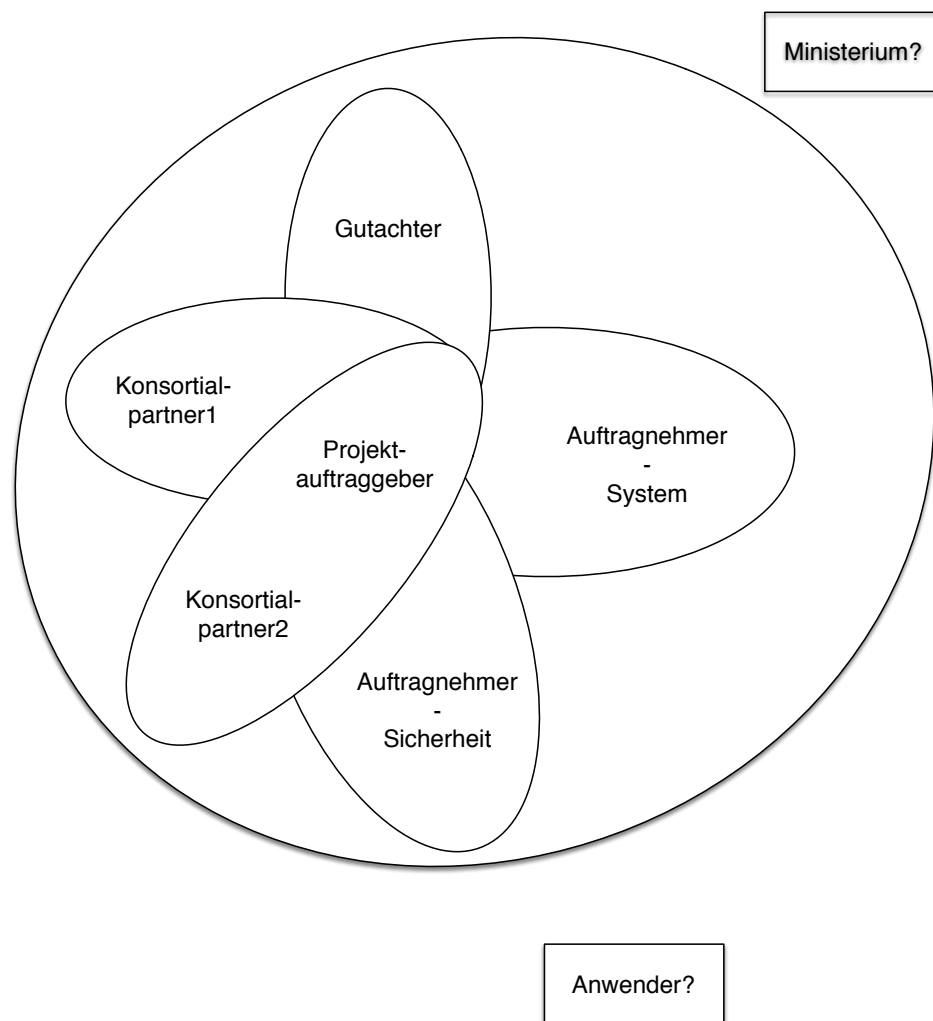


Abbildung 1: Zuständigkeiten im Beispielprojekt

In Abbildung 1 sind die Zuständigkeiten im Beispielprojekt dargestellt.

Die beiden Konsortialpartner wurden direkt vom Projektauftraggeber beauftragt. Ein Pflichtenheft wird für jeden Konsortialpartner vom Projektauftraggeber erstellt. Als problematisch stellt sich in der Praxis die Kommunikation mit dem Auftragnehmer Sicherheit und System heraus, der die Arbeitsergebnisse zu einem Gesamtsystem vereinigen muss. Die Abstimmung über die Teilgewerke der Konsortialpartner findet über den Projektauftraggeber statt. Jeder Änderungswunsch muss direkt mit dem Projektauftraggeber abgestimmt werden, was den Aufwand erhöht und die Entscheidung in die Länge zieht.

Der Gutachter wurde ebenfalls vom Projektauftraggeber mit der Beurteilung des Produktes beauftragt. Es besteht ein Verhältnis zum Projektauftragnehmer System und Sicherheit. Dieses Verhältnis spiegelt sich nicht in der Projektstruktur wieder. Der Gutachter beurteilt die Einsatzfähigkeit des Produktes nach verschiedenen Kriterien, die sich zum Teil widersprechen.

Das Ministerium hat den Projektauftraggeber mit der Durchführung des Projektes beauftragt. Direkter Kontakt zu den Konsortialpartnern und zum Auftragnehmer ist nicht geklärt. Die Rolle des Ministeriums als solches im Projekt ist unklar.

Der Anwender soll das Produkt einsetzen wenn es fertig ist. In die Entwicklung ist der Anwender nicht direkt eingebunden. Der Anwender ist eine Bezeichnung für eine nicht näher spezifizierte Gruppe. Das Pflichtenheft wird vom Projektauftraggeber erstellt.

Dieses Beispiel zeigt, dass Projektkommunikation sehr komplex sein kann. Einfache Kommunikationskonzepte greifen zu kurz.

Projektkommunikation beginnt nicht erst nach Beginn eines Projektes. Vielmehr werden die grundlegenden Entscheidungen schon viel früher bei der Vorplanung des Projektes getroffen. Bei der Auswahl und Zusammenstellung der am Projekt Beteiligten Kommunikationspartner entscheidet sich der Erfolg eines Projektes, da hier über mögliche Kommunikationswege entschieden wird.

Wie wir später noch sehen werden, bestimmt die Beziehung der Kommunikationspartner den Inhalt der Kommunikation.

Aus diesem Beispiel ergeben sich folgende Forderungen:

- Beteiligte am Projekt müssen bekannt sein.
- Die Macht und der Einfluss der Beteiligten auf das Projekt muss bekannt sein.
- Die Beziehung aller am Projekt Beteiligten muss geklärt werden. Welche Auswirkungen hat das auf das Projekt?
- Kommunikationsbeziehungen müssen dargestellt und bei der Erstellung einer Projektorganisation berücksichtigt werden!

Kommunikationsmatrix

	PAG	GutA	KP1	KP2	AN-Sicher	AN-System	Ministerium	Anwender
PAG		o	o	o	+	+	+	+
GutA	O				O	O		
KP1	O				-	-		
KP2	O					-		
AN-Sicher	+	O	-					
AN-System	+	O	-	-				+
Ministerium	+							
Anwender	+				+			

Tabelle 1: Kommunikationsmatrix

In einem ersten Schritt wird versucht, die Komplexität der Kommunikation in einer Kommunikationsmatrix zu erfassen.

In der Matrix werden sowohl die Kommunikationsbeziehungen zwischen den Projektmitgliedern als auch die Qualität der Beziehung dargestellt.

Dabei fällt auf, dass das Ministerium nur mit dem Projektauftraggeber kommuniziert. Der Gutachter beurteilt nur den AN-System und AN-Sicherheit. Er sollte daher direkt mit ihm kommunizieren. Die KP1 und KP2 kommunizieren mit dem AN-System. Die Kommunikation sollte daher auch hier direkter sein.

Der Anwender kommuniziert mit dem PAG und den AN-System. Die Kommunikation sollte direkter sein.

Als Hauptproblem ergibt sich, dass oftmals nicht klar ist, wer was mit wem zu kommunizieren hat.

1.3 Zusammenfassung/ Fazit

1.3.1 Thesen

- Projektkommunikation ist ein Erfolgsfaktor im Projektmanagement.
- Projektkommunikation muss genauso geplant werden, wie andere Betrachtungsobjekte im Projektmanagement (Qualität, Kosten und Zeit).
- In die Planung der Projektkommunikation müssen weitere Betrachtungsobjekte einfließen, wie z.B. Ressourcen, Risiken, Organisation, Kultur, Kontext, Kunden, Stakeholder, Mitbewerber, Markt und Technologie.
- Führung und Kommunikation hängen zusammen. Effektive Führung ist ohne ein Verständnis der Grundlagen der Kommunikation nicht möglich.
- Ein Verständnis über die psychologischen Grundlagen und Zusammenhänge der Kommunikation ist hilfreich.
- Eine Analyse der Kommunikationsbeziehungen im Projekt ist hilfreich. Die Beziehung aller am Projekt Beteiligten muss geklärt werden. Welche Auswirkungen hat das auf das Projekt? Kommunikationsbeziehungen müssen dargestellt und bei der Erstellung einer Projektorganisation berücksichtigt werden!
- Projektleiter sind oftmals fachliche Experten und in der Projektkommunikation nicht ausgebildet.
- Eine neue Rolle für Projektkommunikation im Projektmanagement muss definiert werden. Eine Ausbildung in Kommunikation und Psychologie ist dabei hilfreich. Aufgabe ist die Analyse, Überwachung und Pflege der Kommunikation und Beziehung der Kommunikationspartner.

1.3.2 Fazit

In diesem Kapitel wurde Projektkommunikation als ein kritischer Erfolgsfaktor im Projektmanagement identifiziert. Dabei ist nicht eindeutig, was Projektkommunikation genau bedeutet. Häufig wird darunter „Informieren“ verstanden.

Damit sich die Situation verbessern kann, wurde in den Thesen unter anderem erarbeitet, dass in Projekten eine neue Rolle eines Kommunikationsexperten definiert und etabliert werden muss. Projektleiter sind oftmals fachliche Experten und in der Projektkommunikation nicht ausgebildet. Eine Ausbildung in Kommunikation und Psychologie ist dabei hilfreich. Aufgabe ist die Analyse, Überwachung und Pflege der Kommunikation und Beziehung der Kommunikationspartner. Bezogen auf den Kontext Projektmanagement bedeutet das, dass beginnend beim Design einer Projektstruktur, die Weichen für eine erfolgreiche Realisierung eines Projektes gestellt werden. Zu betrachten sind hierbei Kommunikationspartner im Mikro-Makro- und Metakosmos eines Projektes. Zu diesem frühen Zeitpunkt kann darüber entschieden werden, wie Kommunikationsbeziehungen zwischen den Kommunikationspartner gestaltet werden können.

Im nächsten Kapitel werden die wesentlichen Grundlagen der Kommunikation erarbeitet. Mit deren Hilfe kann dann ein Transfer in die Projektkommunikation durchgeführt werden.

2 Grundlagen zur Projektkommunikation

Im Folgenden werden einige Definitionen vorgenommen, damit der Kontext verständlich ist, in dem die Behandlung des Themas Projektkommunikation durchgeführt wird.

2.1 Grundverständnis von Kommunikation

In den folgenden Kapiteln werden einige Definitionen beschrieben, die für das weitere Verständnis der Argumentationskette erforderlich sind.

2.1.1 Arbeitsdefinition Kommunikation

Im Buch professionelle Projektkommunikation (Nagel2014, S14) ist eine Definition von Kommunikation angegeben, die ich hier übernehmen möchte. Kommunikation meint das Managen aller Erscheinungsformen (verbal, paraverbal und nonverbal) des öffentlichen Monologes und Dialoges von Menschen und Organisationen mit Menschen und Organisationen, bewusst und geplant zur Unterstützung der Unternehmensziele.

Externe und interne Kommunikation

Externe Kommunikation richtet sich laut Nagel (Nagel2014, S14) an eine externe Öffentlichkeit (Investoren, Kunden, Lieferanten und Medien) und trägt zum Werterhalt und zur Wertsteigerung des Unternehmens bei, indem sie systematisch Image und Reputation erhält oder verbessert. Aufgabe der externen Kommunikation ist es, den Dialog mit den relevanten Zielgruppen zu fördern, die Bekanntheit zu erhöhen, die Profilierung zu unterstützen und Vertrauen zu schaffen.

Interne Kommunikation adressiert unternehmensinterne Öffentlichkeiten (z.B. TOP-Manager, Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsrat und Projektteams). Aufgabe der internen Kommunikation ist es, zum Werterhalt und zur Wertsteigerung des Unternehmens beizutragen, indem sie systematisch informiert, motiviert und Sinn stiftet.

Kommunikation erzielt Wirkung

Entsprechend der Meinung von Nagel (Nagel2014, S15) ist Kommunikation manipulativ. Das kann als erfreuliche Tatsache gewertet werden, denn damit ist die Effektivität von Kommunikation bestätigt. Wer im Unternehmenskontext kommuniziert, verfolgt stets ein Ziel. Je genauer dieses Ziel spezifiziert ist, umso zielgerichteter lassen sich die Maßnahmen planen und durchführen, was wiederum der Zielerreichung förderlich ist.

Kommunikation ist eingebettet in das System, in dem sie stattfindet

Lange Zeit wurde Kommunikation als ein linearer Vorgang verstanden. Hierbei geht man davon aus, dass ein kommunikativer Stimulus beim Empfänger eine weitgehend vorhersagbare Reaktion auslöst.

Dieses Modell hat laut Nagel (Nagel2014, S15) Defizite, da Einflussfaktoren auf den Kommunikationsprozess unberücksichtigt bleiben. Einflussgrößen auf die Kommunikation können sein:

- Person des Senders
- Person des Empfängers
- Inhalt
- Situation der Kommunikation
- Historie der Kommunikation
- Individuelle Interpretation

Individuelle Interpretation: Von der Freiheit, zu verstehen

Das Empfangen eine Botschaft ist kein passiver, reproduzierender Vorgang sondern ein höchst konstruktiver Akt und für die Forschung schwer zugänglich. Laut Nagel (Nagel2014, S16) geschieht dies ganz unbewusst in folgenden Kontexten:

- Erfahrungen
- Bedürfnisse und Ziele
- Ängste und Sorgen
- Beobachtungsgabe
- Analytische und intellektuelle Fähigkeiten

Wie wir weiter unten noch sehen werden, deckt sich das mit den Erkenntnissen vielen namhafter Kommunikationswissenschaftler.

2.1.2 Klassisches Verständnis von Kommunikation

Im Buch Professionelle Projektkommunikation (Nagel2014, S17) ist in einem Modell eine klassische Kommunikation beschrieben. Dieses Modell geht davon aus, dass bei einer Kommunikation folgende Schritte durchlaufen werden:

- Eine Zielgruppe wird bestimmt
- Ziele werden festgelegt
- Kernaussagen werden definiert
- Zeitpunkte und Medien werden ausgewählt
- Maßnahmen werden umgesetzt
- Schließlich wird der Erfolg gemessen

Ein einfaches Kommunikationsmodell, das diesen Anforderungen genügt, ist in Abbildung 2 dargestellt.

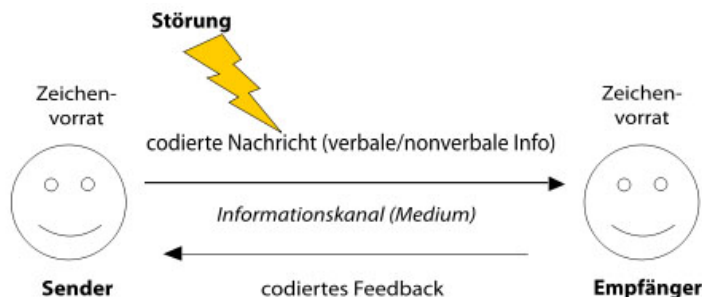


Abbildung 2: Einfaches Kommunikationsmodell

Grundsätzlich ist dieser Regelkreislauf richtig. Meistens ist er zu mechanistisch und geht nicht auf die Bedürfnisse des jeweiligen Empfängers einer Nachricht ein.

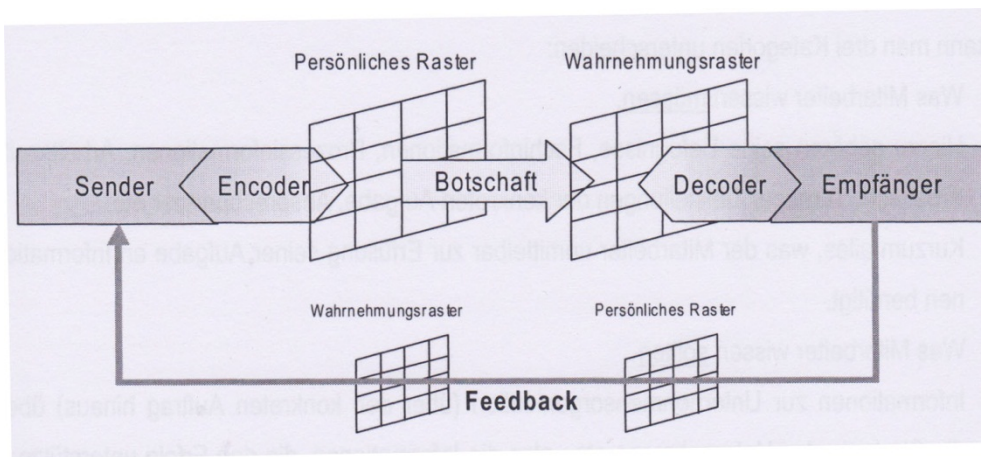


Abbildung 3: Erweitertes Kommunikationsmodell nach Shannon & Weaver

In Projektmanagement für Newcomer (Rößler2008, S128) ist ein erweitertes Kommunikationsmodell von Shannon & Weaver beschrieben, siehe Abbildung 3. Dieses Modell beschreibt, dass beim Sender eine Kodierung der Nachricht eintritt. Der Sender hat ein persönliches Raster. Ebenso tritt beim Empfänger eine Decodierung mit einem persönlichen Raster ein. Der Sender kann daher nie sicher sein, wie die Nachricht beim Empfänger ankommt. Aus diesem Grund wurde in diesem Modell eine Feedbackschleife eingeführt. Hier kann der Empfänger der Nachricht dem Sender mitteilen, was er verstanden hat. Ein klassisches Beispiel zur Verdeutlichung dieses Effektes kann z.B. folgender Gedanke sein: Der Sender sagt: „Bitte denken Sie an eine Feder und beschreiben Sie mir Ihre Feder.“ Die Antwort kann nun sein eine Autofeder, Vogelfeder, Feder aus einem Kugelschreiber oder ganz was anderes.

Wie wir im nächsten Kapitel sehen werden, kann Kommunikation nicht nur so etwas sein, wie eine Übertragung von Information oder Botschaften von einem Sender zu einem Empfänger. 1956 gab es die kognitive Wende. Die besagt, dass sich Kommunikation nicht nur mit Mitteln des Behaviorismus erklären lässt, sondern kognitive Prozesse verlangt. Mit dieser Erkenntnis ist das Kommunikationsmodell von Shannon & Weaver endgültig obsolet geworden (Freitag2011, Seite 80).

2.1.3 Wahrnehmung und Kommunikation

Repräsentationssysteme oder Modalitäten entsprechen im Großen den fünf Sinnen Sehen, Hören, Fühlen, Riechen und Schmecken. Gerne benutzen wir bei der Beschreibung von bestimmten Begebenheiten das eine oder andere Repräsentationssystem. Im Gesprächsprozess hilft dies insbesondere wahrzunehmen, in welchem System der Gesprächspartner derzeit unterwegs ist. Hat man dies erkannt,

kann man in diesem System Stichworte liefern und gegebenenfalls in ein anderes System hinüber leiten.

Der Einsatz von Sinnes- oder Repräsentationssystemen erfolgt zumeist situationsabhängig. Auch ein sonst eher visuell orientierter Mensch kann ein Konzert genießen und jeder kann sich an der Schönheit eines Sonnenuntergangs erfreuen. Repräsentationssysteme sind folglich Orientierungshilfe, wenn wir uns bewusst auf einen Partner einstellen– und keine Schublade, in die der Partner gepresst werden soll.

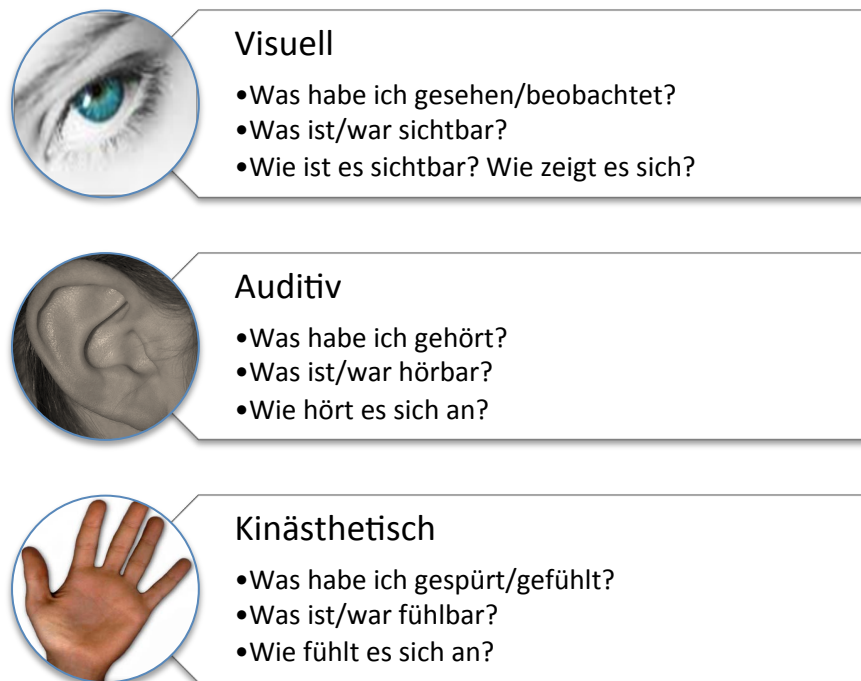


Abbildung 4: VAKOG System

Darüber hinaus finden sich im Gesamtmodell, welches mit VAKOG abgekürzt wird, noch die zwei Teilbereiche Olfaktorisch und Gustatorisch. Der Olfaktorische Sinn oder Geruchssinn, sowie der gustatorische oder Geschmackssinn sind allerdings beim Menschen weniger stark ausgeprägt und nur bei bestimmten Berufsgruppen (Köche, Parfumeure etc.) näher anwendbar, daher wurde im Grundmodell darauf verzichtet.

Wir machen uns eine Landkarte der Welt, die aber eben nur eine Landkarte, unsere Wahrnehmung der Welt ist. Es existieren also genauso viele Wahrnehmungen der Welt, wie Menschen existieren. Das ist bei jedem Kommunikationsversuch zu beachten und im Zweifelsfall sollte man in eigenen Worten wiederholen, was man gerade glaubt, verstanden zu haben, ob man erfasst hat, was der andere damit

gemeint hat. Dies ist die einzige Möglichkeit, ihn in seiner Welt abzuholen und sich zu verständigen.

Was habe ich wahrgenommen? Ich sehe, mein Gegenüber lächelt, runzelt die Stirn, rutscht hin und her. Das sind Wahrnehmungen. Ich glaube zu sehen, mein Gegenüber amüsiert sich über mich, ärgert sich, ist ruhelos. Das sind Interpretationen. Dies muss streng auseinander gehalten werden. Die Wahrnehmungen eines Menschen sind immer echt für ihn. Darüber gibt es keine Diskussionen, er hat es so mit seinen Sinnen wahrgenommen und durch seine Filter passiert und registriert. Interpretationen dagegen können die Kommunikation erschweren.

Mein Gegenüber lächelt. Freundlich, hinterhältig, falsch, amüsiert? Das alles sind Bewertungen einer Wahrnehmung: Ich sehe, er lächelt. Was das bedeutet, kann ich erfragen, wertfrei: „Ich sehe, du lächelst.“

Wir kommunizieren immer. Auch wenn wir nichts sagen. Unser Schweigen, unsere Mimik, unsere Körperspannung, unsere Körperhaltung, unsere Atmung, all das teilt unserem Gegenüber etwas über uns mit, ohne dass wir etwas sagen.

2.1.4 Unterscheidung zwischen Wahrnehmung und Interpretation

Wir erleben äußere Ereignisse, Worte, Gesten oder Taten anderer mit unseren Sinnen. Diese Sinne sind durch Filter und Fokussierung beeinflusst. Wir können verschiedene Sinneskanäle nutzen: den visuellen (was wir sehen), den auditiven (was wir hören), den kinästhetischen (von außen hervorgerufene Körpergefühle durch Berührung, Druck- oder Oberflächenempfindungen), den olfaktorischen (was wir riechen) und den gustatorischen Kanal (was wir schmecken). Nun selektieren wir all diese Eindrücke, so dass zwei Menschen, die nebeneinander stehen und eigentlich dasselbe wahrnehmen müssten, dies eben nicht unbedingt tun, weil jeder von uns unterschiedliche Filter hat, die Wahrnehmungen tilgen, verzerren, verallgemeinern, in den Vordergrund rücken. Je nach unseren Werten (was ist uns momentan/generell wichtig), Erinnerungen und Überzeugungen (James 2002, S12)

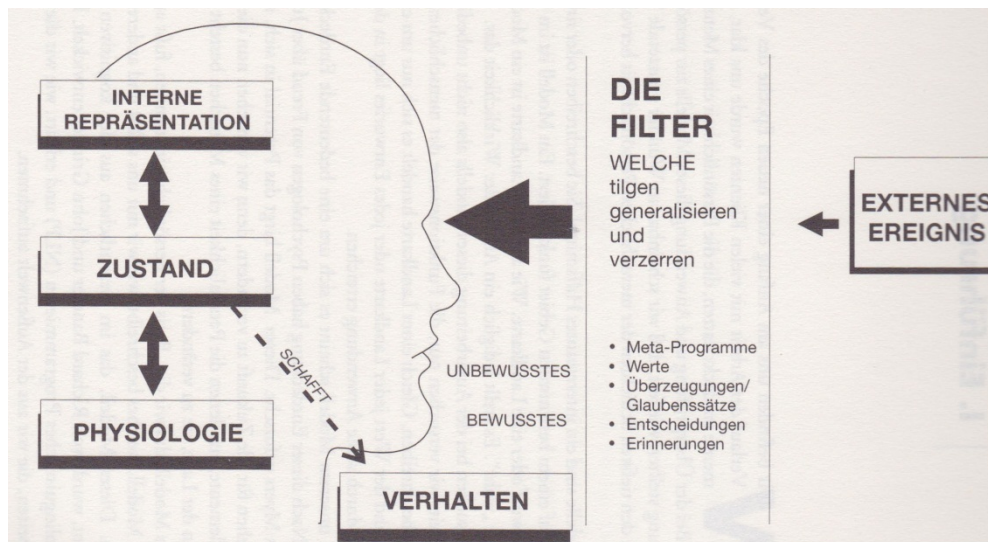


Abbildung 5: Kommunikationsmodell nach Woodsmal

Wir werden, schon vor der Geburt, von Eindrücken und Informationen überschwemmt, die unsere Sinne unserem Gehirn mitteilen. Deswegen entwickeln wir Strategien, Filter und Abbildungen der Wirklichkeit, um mit all diesen Informationen zurechtzukommen und als soziale Wesen überleben zu können.

Das ist nötig, aber manchmal auch hinderlich, wenn wir uns nicht ständig vor Augen halten: Es gibt nicht „Die Wahrheit“ oder „Die Wirklichkeit“. Solange wir uns bewusstmachen, dass wir uns nur Abbilder erzeugen und jeder einzelne Mensch sich ein anderes „Bild“ von der Welt geschaffen hat (das sich auch noch ständig ändert, wenn neues Wissen hinzukommt!), fällt es uns leichter, die „Wahrheiten“ anderer Menschen als für sie real zu akzeptieren.

Das beginnt beim Fokus der Wahrnehmung z.B. bei Zeugen eines Verkehrsunfalls, drei Zeugen, drei verschiedene Versionen des Unfalls. Mit etwas Glück weichen die Aussagen nur im Detail voneinander ab, ansonsten werden Personen oder Fahrzeuge entweder nicht wahrgenommen oder in den Unfall hineinprojiziert. Der berühmte „Unsichtbare Gorilla“-Versuch, bei dem die Testpersonen gebeten werden, bei einem Basketballvideo zu zählen, wie oft Spieler in Ballbesitz kommen, wurde ein Mensch im schwarzen Gorillakostüm durch das Spielfeld geschickt. Ungefähr die Hälfte der Testpersonen nahm den Gorilla nicht wahr!

Wir versuchen mithilfe von Sortierungen, die wir gelernt, vorgelebt bekommen oder uns zurechtgelegt haben, Ordnung in die Fülle der Informationen zu bringen, die uns sekundlich erreichen. Der eine sortiert sich alles in Gleiches („das habe ich auch schon so erlebt“), ein zweiter schaut auf Details, der dritte auf den groben Überblick, der vierte ist problemorientiert. Natürlich wird dem Mitarbeiter, der auf „Überblick“ sortiert, ein kleines Detail des Projekts nicht besonders interessieren, richtig motiviert und eingesetzt, kann er seinen Beitrag genauso leisten, wenn er

die auf „Überblick“ zielenden Aufgaben übernehmen darf, die für ihn Bedeutung haben, die er als „wichtig“ wahrnimmt. Diese Sorting-Styles wirken als Filter zwischen Wahrnehmung und Bewertung. Wissenschaftliche Basis dafür ist das Fünf-Faktoren-Modell (FFM). Dabei handelt es sich um ein Modell der Persönlichkeitspsychologie, das fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit postuliert. Demnach lässt sich jeder Mensch auf den folgenden Skalen einordnen: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit hat eine lange Entwicklungsgeschichte. Dies hat dazu beigetragen, dass die Faktoren teilweise unterschiedliche Namensgebungen erfahren haben und die Beschreibungen der einzelnen Faktoren von Autor zu Autor leicht verschieden sind. Die folgende Beschreibung der Faktoren orientiert sich an den Formulierungen der Testautoren Costa und Corrae. Eine praktische Umsetzung ist im Buch von Shelle Rose Carvet mit dem Titel „Wort sei Dank“ beschrieben (Carvet2004).

Wenn man streng unterscheidet zwischen „Wahrnehmen“ und „Bewerten“, wird die Kommunikation vereinfacht und verbessert. Um erfolgreich kommunizieren zu können, ist es also wichtig, erst einmal abzuklären, ob man dasselbe wahrgenommen hat, bzw. zum selben Eindruck der äußeren Ereignisse gekommen ist.

2.1.5 Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun

Zu diesem Thema gibt es auch interessante Forschungsergebnisse von Dr. Friedemann Schulz von Thun mit dem Thema: Die Vier Seiten einer Botschaft.

Watzlawick unterscheidet zwischen dem Inhalts- und dem Beziehungsaspekt von Nachrichten. Der Inhaltsaspekt ist laut Schulz gleichbedeutend mit dem Sachinhalt des vorliegenden Modelles. Der Beziehungsaspekt ist jedoch bei dem Modell von Schulz weiter definiert und umfasst im Grunde alle drei Aspekte: Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell (Schulz1993, S27).

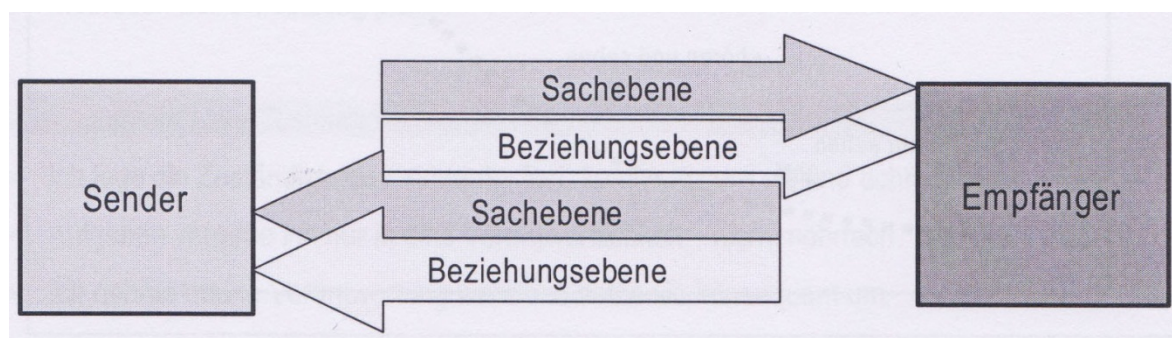


Abbildung 6: Darstellung Sach- und Beziehungsebene

Wenn wir miteinander reden, wollen wir bestimmte Informationen übermitteln, zugleich senden wir aber – in den meisten Fällen unbewusst – zusätzliche Informationen auf den unterschiedlichen Kanälen mit. Die Kommunikation erfolgt hierbei hoffentlich in den meisten Fällen kongruent. Soll heißen: die inhaltliche Aussage (Zahlen-Daten-Fakten) stimme mit der Stimme (paraverbale Kommunikation) sowie mit der Gestik, Mimik etc. (non-verbale Kommunikation) überein. Durch diese Kongruenz erreichen wir die größtmögliche Wirkung der Aussage. Natürlich jedes Mal abhängig von der Beziehung der Beteiligten.

Doch was sagen wir, wenn wir etwas sagen?

- Sachaussage - worüber informiere ich?: ES
- Selbstoffenbarung - was gebe ich von mir zu erkennen?: ICH
- Beziehung - wie stehe ich zu dir?: WIR
- Appell - was will ich bei dir erreichen?: DU

In der Sachaussage steht die Information zur Sache im Vordergrund. Es geht hauptsächlich um Zahlen, Daten, Fakten sowie Hintergründe und Sachverhalte. Der Sender hat hier die Aufgabe, seine Informationen klar und verständlich zu vermitteln, während es beim Empfänger darauf ankommt, das entsprechende Ohr offen zu halten und die Informationen bezüglich der Kriterien wahr/unwahr, relevant/irrelevant und hinlänglich/unzulänglich usw. entsprechend zu filtern. Beide Seiten sind für den Informationsfluss zuständig.

Selbstoffenbarung: Wenn jemand was von sich gibt... In jeder gesendeten Botschaft ist eine Information enthalten, wie ich persönlich zu dem Thema stehe, wofür mein Herz schlägt oder wie mein Verständnis von meiner Rolle und meinem Platz im System ist. Explizit lautet dies: Ich bin...; diese Information kann aber auch implizit gesendet werden.

Sender können hierbei die Informationen aktiv filtern, während die Empfänger durch das entsprechende Selbstoffenbarungsohr genau auffassen können, was der Sender von sich preisgibt.

Die Beziehungsseite einer Nachricht gibt Auskunft über die Beziehung zwischen dem Sender und dem Empfänger. „Wie fühle ich mich behandelt durch die Art wie der Sender mit mir spricht? Was halte ich von ihm? Wie stehen wir zueinander?“

Der Appell-Aspekt der Nachricht beschreibt die beabsichtigte Einflussnahme oder den Hinweis auf eine folgende Aktion/Aktivität. Der Sender gibt hierbei also preis, was getan oder gelassen werden sollte/könnte. Dem Empfänger obliegt es, diese Handlungsanweisung entsprechend zu filtern (Schulz1993, S45).

2.1.6 Eisbergmodell der Kommunikation

Wie im vorhergehenden Kapitel schon beschrieben, besteht nach Ansicht von Dr. Friedemann Schulz von Thun die Kommunikation aus einer Sach- und einer Beziehungsebene. Weiterführende Arbeiten hierzu wurden durchgeführt. Die Theorie selbst geht auf Sigmund Freud, den Begründer der Psychoanalyse, zurück. Dem Eisbergmodell liegt das Prinzip zugrunde, dass nur ein kleiner Teil (ca. 20%) über der Wasseroberfläche sichtbar ist und der Rest (80%) unter der Wasseroberfläche verborgen liegt. Freud hat damit das menschliche Bewusstsein in Ebenen geteilt. Sichtbar über der Wasseroberfläche ist demnach alles Bewusste angesiedelt, dem das rationale Verhalten zugewiesen wird. Unter der Wasseroberfläche sind die vorbewusste (persönliche Erfahrungen, Ängste) und die unbewusste (Triebe, Instinkte, Traumata) Ebene angesiedelt. Die Wasseroberfläche selbst hat demnach eine Art Schutzfunktion für die Persönlichkeit, die dafür sorgt, dass nur das sichtbar ist, was wir auch kontrollieren können.

Das Umlegen dieses Modells auf die menschliche Kommunikation schreibt man Paul Watzlawick zu. Er sieht im sichtbaren Teil die Sachebene und im verborgenen Teil die Beziehungsebene und meint damit schlicht, dass wir nur einen kleinen Teil dessen, was wir ausdrücken, über die Sachebene (rational) transportieren – der weitaus größere Teil wird, meist unbewusst, über die Beziehungsebene (emotional) transportiert.



Abbildung 7: Eisbergmodell

Das Bild ist entnommen aus Projektkommunikation (Freitag2011, S201).

In einer Gruppe werden ebenso Wünsche und Ängste der Teilnehmer, sowie Erfahrungen, die Mitglieder in anderen Gruppen gemacht haben, einen Großteil des Verhaltens der Gruppe bestimmen. Sachthemen, ausgesprochene Gefühle und angesprochene Verhaltensweisen sind das obere Achtel, die tiefenpsychologischen Beziehungen die latente Masse unter der Oberfläche.

Ebenso werden in einer Gruppe Wünsche und Ängste der Teilnehmer, sowie Erfahrungen, die die Mitglieder in anderen Gruppen gemacht haben, einen Großteil des Verhaltens der Gruppe bestimmen. Sachthemen, ausgesprochene Gefühle und angesprochene Verhaltensweisen sind das obere Achtel, die tiefenpsychologischen Beziehungen die latente Masse unter der Oberfläche.

2.1.7 Anwendung des Eisbergmodells

Den Unterschied zwischen sichtbaren Vorgängen und den „unsichtbaren“ Beziehungen und Spannungen in einer Gruppe kann man mit einem Eisberg vergleichen, bei dem auch nur ein Achtel aus dem Wasser ragt und der größere Teil unter der Oberfläche des Meeres verborgen ist. Die $\frac{7}{8}$ unter der Oberfläche bestimmen natürlich einen Großteil des Verhaltens und der Bewegung des Eisberges.

Ebenso werden in einer Gruppe Wünsche und Ängste der Teilnehmer, sowie Erfahrungen, die die Mitglieder in anderen Gruppen gemacht haben, einen Großteil des Verhaltens der Gruppe bestimmen. Sachthemen, ausgesprochene Gefühle und angesprochene Verhaltensweisen sind das obere Achtel, die tiefenpsychologischen Beziehungen die latente Masse unter der Oberfläche.

Das sichtbare Geschehen in einer Arbeitsgruppe kann in einem Kreislauf dargestellt werden:

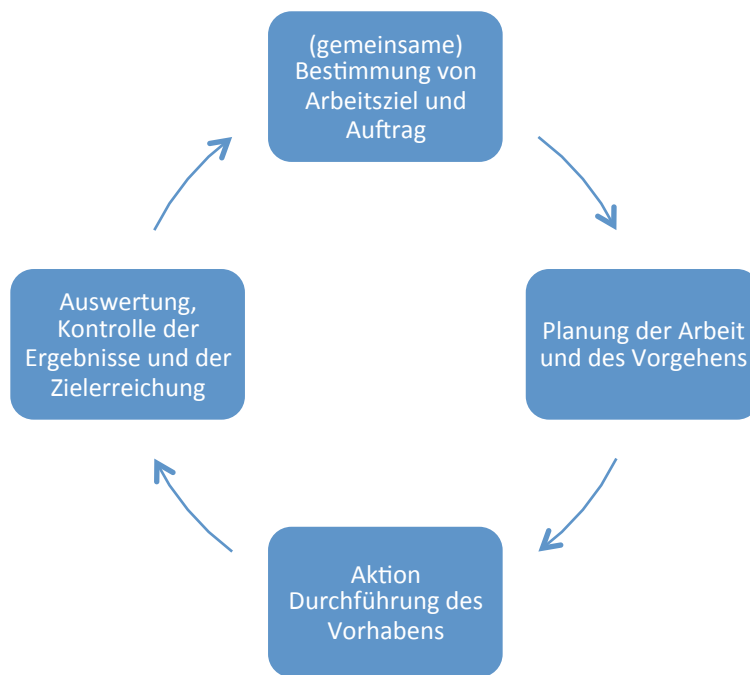


Abbildung 8: Arbeitskreislauf einer Gruppe

Auf der Ebene der sozialen Interaktion werden nun verschiedene Dynamiken in Gang gesetzt, die Mitglieder beeinflussen sich gegenseitig, es entstehen Regeln, Strukturen und Untergruppierungen. Diese Vorgänge liegen knapp unter der „Wasseroberfläche“ und werden bei Störungen sichtbar. Sie können durch Fragen sichtbar gemacht werden: Welche unausgesprochenen Regeln für die Gruppe existieren, wer hat welche Rolle in der Gruppe übernommen? Nach Andreas Amann (Schattenhofer2009, S26) gibt es drei grundlegende Dimensionen in Gruppen, die soziale Dynamik der Gruppe bestimmen:

Zugehörigkeit

Wer gehört zur Gruppe und wer nicht. Dies muss offiziell durch Kriterien festgelegt werden und für jeden nachvollziehbar sein, auch für am Rande an der Gruppe beteiligte Mitglieder.

Hierarchie

Wer hat welchen Einfluss und wie sieht die hierarchische Ordnung innerhalb der Gruppe aus, die in der Gruppe selbst entsteht.

Intimität

Wie nah oder fern sind sich die einzelnen Mitglieder untereinander. Dies bestimmt die Struktur der Beziehungen.

All dies macht die Gruppe handlungsfähig und bietet den Mitgliedern Sicherheit, ist jedoch wandelbar und nicht starr, es können sich immer Veränderungen ergeben.

Sind diese sichtbaren (oberes Achtel) und die sozialen, also teilweise sichtbaren, (Wasseroberfläche) Strukturen festgelegt, entwickeln sich die unsichtbaren Strukturen auf der psychischen und der Beziehungsebene (restliche $\frac{7}{8}$ unter Wasser). Es ergeben sich Verhaltensweisen, die auf der Sachebene scheinbar keinen Sinn ergeben: Ausgrenzungen, Sündenbocksuche, das Verstummen Einzelner und Aggressionen gegenüber der Leitung sind einige der Phänomene, die auftreten und die Gruppe beim Erreichen des Arbeitszieles behindern können. Um Gruppen arbeitsfähig zu halten und weiterzuentwickeln, müssen diese Prozesse bewusst gemacht und zur Reflexion gebracht werden.

Die Annahmen hinter dem Eisbergmodell stellt Schattenhofer schematisch dar:

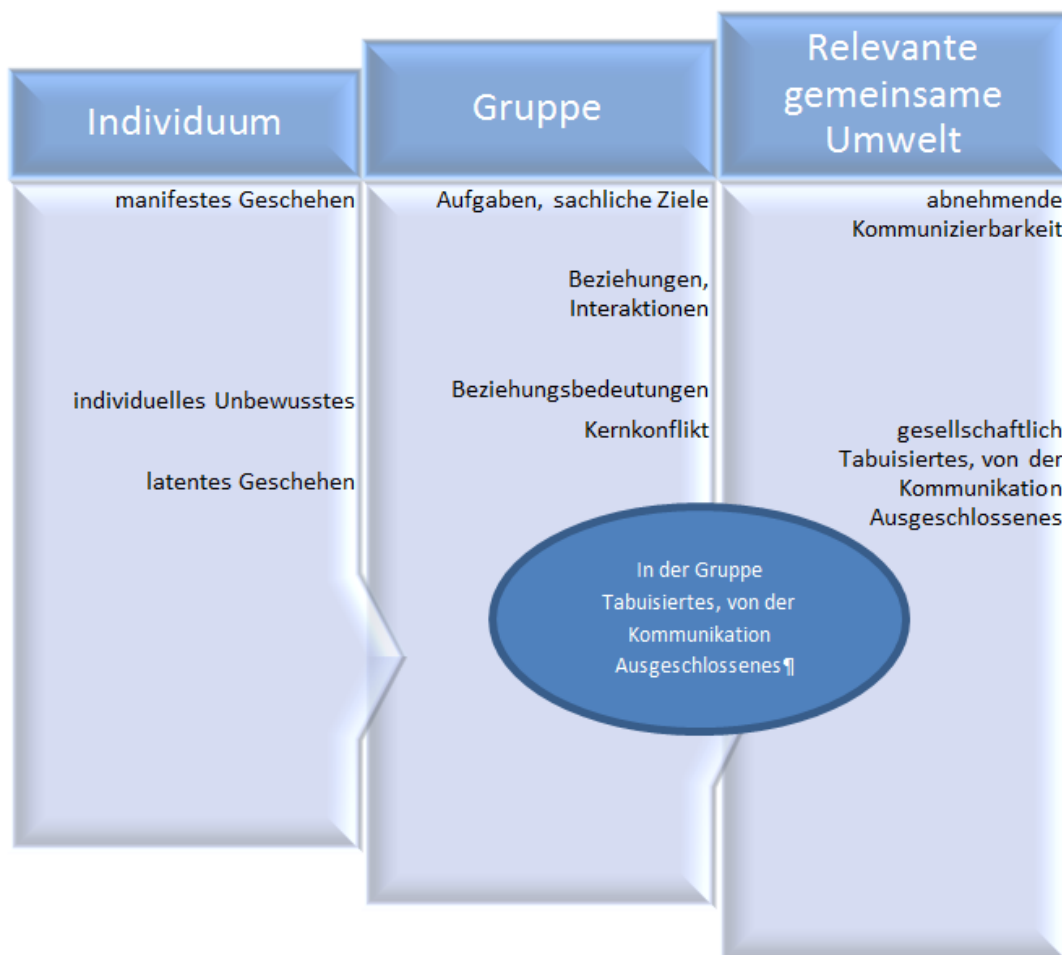


Abbildung 9: Anwendung des Eisbergmodells

Es gibt Themen, die in der Gruppe nicht angesprochen werden und damit zwar unter der Oberfläche schwimmen, jedoch keine Krisen auslösen – die Gruppe bleibt arbeitsfähig.

Dann gibt es Themen, die in der Gruppe nicht offen angesprochen werden, sondern nur in informellen Gesprächen thematisiert werden, bei einem Konflikt dann plötzlich aufbrechen und die Gruppe sprengen können.

Bei Themen, die die Gruppe arbeitsunfähig machen oder auf dem Weg zum Projektziel stark behindern, kann der Leiter die Gruppe zur Reflexion über die Themen bringen. Das Thema wird bearbeitet und die Gruppe geht, im günstigsten Fall, arbeitsfähig und gestärkt aus der Krise hervor. Der Leiter kann einen Trainer von außen hinzuziehen, wenn er selbst in Gefahr läuft, als zu parteiisch gesehen zu werden. Der unparteiische Dritte kann dann die Fragen der zweiten Ebenen ansprechen (wer trägt wie viel in welcher Qualität bei), beantworten muss sie die Gruppe.

Es ist für eine Führungskraft notwendig, über Gruppentheorien informiert zu sein, um die richtigen Schritte zur Problemlösung (nicht ansprechen/in der Gruppen reflektieren lassen/ Hilfe von außen holen) erkennen zu können.

Generell kann man hierfür folgende Gruppenregeln für funktionierende, selbstorganisierte Gruppen aufstellen:

- Im Zentrum steht das Problem, nicht die Beziehungen
- Es gibt einen sachlichen Punkt, um den sich die Gespräche drehen
- Wichtig ist, was verbindet, Trennendes wird ausgeklammert (Fokus auf das Mögliche!)
- „Nichts Privates, aber immer mehr Persönliches“ wird angesprochen (arbeitsfähige Individuen)
- Über Beziehungen zwischen den Mitgliedern spricht man nicht
- Keine Bewertungen anderer Mitglieder
- Die Gruppe selbst ist kein Thema

Wenn Krisen auftreten, kann es aber nötig werden, Beziehungen zu thematisieren und diese Grenzen zu erweitern.

2.2 Führung

2.2.1 Zusammenhang von Führung und Kommunikation

Führen bedeutet persönliche Einflussnahme auf das Verhalten Anderer zur Realisierung bestimmter Ziele. Führen muss dabei sowohl aufgaben- als auch personenorientierte Funktionen erfüllen um erfolgreich zu sein.

Als Führung bezeichnet man die zielorientierte, soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben. Im Vordergrund steht die zielbezogene Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern. Damit hängen Kommunikation und Führung eng miteinander zusammen: Führung ist eine besondere Art der Kommunikation zwischen zwei und mehreren Personen. Die Arbeitsergebnisse des Projektteams hängen entscheidend vom Prozess der individuellen und kollektiven Arbeitsweise und Problemlösung im Projektteam ab (Brusendorf2009, S5).

2.2.2 Tayloristische Führung

Der Amerikaner Frederick Winslow Taylor(1856-1915) entwickelte Anfang des 20. Jahrhunderts durch eigene Erfahrung (er hatte sich mittels Fernstudium vom Arbeiter zum Ingenieur hochgearbeitet) und Studien von Arbeitern und Arbeitsabläufen einen wissenschaftlichen Ansatz der Organisationstheorie. Er gliederte die anfallenden Arbeitsgänge in einzelne Schritte auf und optimierte diese unter Berücksichtigung von Zeit, Bewegungsabläufen und Belastung. Außerdem regte er ein Leistungs-Entlohnungssystem an. Er schaffte es damit zum Beispiel, in einem Stahlwerk bei einer Lohnerhöhung von 60% eine Leistungssteigerung von 370% zu erzielen!

Der Taylorismus stellte eine Verbesserung der Arbeit für den Arbeiter dar. Er erlaubte ihm, von einem Existenzminimum wegzukommen und somit seine Lebensbedingungen zu verbessern. Teilaspekte von Taylors Ideen wurden von Industrielten aufgenommen und dazu verwendet, mehr aus dem Arbeiter herauszuholen und ihn gewinnbringend als „Produktionsfaktor“, z.B. bei der Fließbandarbeit, einzusetzen. Der Taylorismus geriet dadurch in Verruf und wurde auch als „Entfremdung von der Arbeit“ betrachtet, weil bei monotoner Fabrikarbeit jeder Arbeiter nur noch einen winzigen Teil des Endprodukts bearbeitete, wodurch der Aspekt der Wertschöpfung verloren ging, genauso wie das Mitdenken und Einbringen des Einzelnen. Dies war von Taylor so nicht vorgesehen, die Umsetzung in der Wirtschaft brachte jedoch diese negativen Ausprägungen seiner Ideen hervor, da von wenigen Ausnahmen abgesehen, den Ausführenden der Wissenschaftlichen Betriebsführung das Verständnis für die damit einhergehenden menschlichen und sozialen Probleme fehlte.

Taylor war gezwungen, seine Ideen vor einer Kommission des amerikanischen Kongresses zu verteidigen. Er versuchte sein System auf zwei Punkte zu reduzieren:

1. Eine geistige Umwälzung, die Leitung und Arbeiter zu Freunden macht.
2. Die wissenschaftliche Untersuchung aller Elemente des Unternehmens.

Die Kommission schlug vor, die Methoden zu übernehmen und den Schutz der Arbeiter den Gewerkschaften anheim zu geben. In Deutschland entstand der REFA, der Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung, der Methoden zur Datenermittlung und zum Management in Übereinstimmung mit den Tarifparteien entwickelt.

2.2.3 Derzeitiger Stand von Führung

Robert R. Blake war ein US-amerikanischer Psychologe und Wirtschaftswissenschaftler. Jane Mouton war eine US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftlerin. Das Modell des Managerial Grid wurde von ihnen vorgestellt. Die beiden Achsen des Modells von Blake und Mouton repräsentieren die Orientierung der Führungskraft an der Aufgabe und/oder an den Mitarbeitern. Die Ebene der Aufgabenorientierung gibt an, wie ziel-, ergebnis- und leistungsorientiert das Führungsverhalten ist. Ein Indiz hierfür kann beispielsweise sein, ob allseits bekannte Deadlines denn auch bei Projektstress tatsächlich eingehalten werden. Dabei ist natürlich eine stark ausgeprägte Aufgabenorientierung ganz entscheidend für den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens.

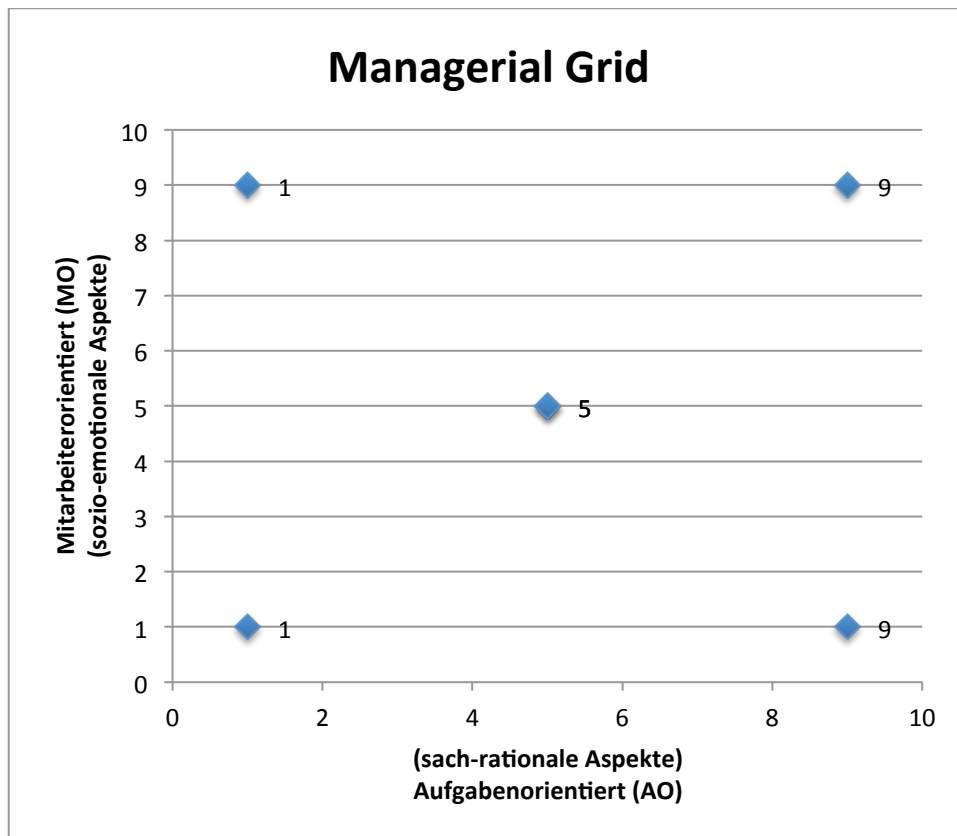


Abbildung 10: Managerial Grid

Darüber hinaus ist aber auch die Mitarbeiterorientierung ein wesentliches Element des Erfolgs eines Projektteams – schließlich tragen die Mitarbeiter direkt dazu bei. Außerdem ist der Arbeitsalltag eben nicht nur durch Arbeit, sondern vor allem auch durch das Miteinander geprägt. Zwischenmenschliche Beziehungen durchziehen also unsere Teamarbeit. Wenn sie gut ausgeprägt sind, fällt auch in der Regel die Kommunikation am Arbeitsplatz oder der Austausch über Projekte und Arbeitsabläufe leichter. Dies gilt selbstverständlich auch für die Führungskräfte. Daher müssen Vorgesetzte einen Großteil ihrer Arbeitszeit dafür aufwenden, auch zwischenmenschliche “Leistungen” zu erbringen. Aufgabenorientierung ist also nicht alles.

Dadurch gibt es im Managerial Grid prinzipiell 81 verschiedene Ausprägungen. Laut Blake und Mouton treten fünf davon am Häufigsten auf:

Überlebensmanagement (1|1)

Wenn man als Führungsperson weder sonderlich viel Wert auf seine Mitarbeiter noch auf die Aufgabenbewältigung legt, nennt man dies Überlebensmanagement (1|1). Es geht also Tag ein Tag aus darum, den Arbeitstag relativ unbeschadet zu überstehen, ohne viel Zeit und Energie auf das Vorwärtkommen des Projektteams oder die Weiterentwicklung des Teams aufzuwenden.

Dieser gilt als schlechtester Führungsstil. Es wird weder auf die Mitarbeiter noch auf die Erreichung der Ergebnisse Wert gelegt (Laissez-faire).

Glaceehandschuhmethode (1|9)

Ganz anders verhält es sich etwa bei der Glaceehandschuhmethode (1|9). Hier fasst der Chef seine Mitarbeiter sozusagen mit Samthandschuhen an, um niemanden zu verschrecken und ein freundschaftliches Arbeitsklima aufzubauen. Prinzipiell ist letzteres natürlich lobenswert, aber nur insofern auch die Arbeitsaufträge mit entsprechender Sorgfalt und Zügigkeit erledigt werden.

Befehls-Gehorsam-Methode (9|1)

Umgekehrt kann es jedoch genauso kontraproduktiv sein. Immerhin ist in manchen Teams das Zwischenmenschliche eine unliebsame Randerscheinung, weil die reine Arbeitskraft und deren Ergebnisse aus Perspektive der Führungskraft zählt. Dementsprechend wundert es kaum, dass die Befehls-Gehorsam-Methode (9|1) angewendet wird – ganz nach dem Motto “Was ich sage, ist Gesetz! Und damit: Basta!”. Solch autoritäre Killerphrasen hemmen selbstredend den kollegialen Austausch und sind auch der Innovationsfreudigkeit des Unternehmens nicht gerade zuträglich.

Organisationsmanagement (5|5)

Das Organisationsmanagement (5|5) ist hingegen viel ausgewogener. Das Führungsverhalten ist sowohl auf die Effizienz und Effektivität ausgerichtet als auch auf das Befinden der Mitarbeiter. Es wird sich darum bemüht, ein friedlich-kollegiales und zugleich produktives Arbeitsklima herzustellen, so dass Aufgaben auch gemeinsam bewältigt werden können.

Teammanagement (9|9)

Gilt als bestes Führungsverhalten, welches in jeder Führungssituation zum Erfolg führt. Dabei bedient sich die Führungskraft abhängig der Situation verschiedener Herangehensweisen. Die Mitarbeiter bringen hohe Arbeitsleistung. Ziele werden als gemeinsame Ziele angesehen.

Er vereint das Optimum aus Aufgaben- und Beziehungsorientierung. Die Führungsperson schwört das Team aus sich wohlgesonnenen Spitzenkräfte auf die gleichen Ziele ein, so dass die Ziele zu einer Mission werden, die man als Mitarbeiter gemeinsam mit den anderen Kollegen des Hochleistungsteams gerne verfolgt. Motivation und Engagement sind also ebenso die Konsequenz wie sehr gute Arbeitsresultate (Hentze2005, S27).

2.2.4 Situatives Führen

Das situative Führen ist ein führungstheoretischer Ansatz von P. Hersey und K.H. Blanchard, der davon ausgeht, dass das effektive Verhalten eines Vorgesetzten vom Reifegrad des Mitarbeiters bestimmt wird. Der Reifegrad des Mitarbeiters bestimmt sich als Ergebnis von Fähigkeiten und Motivation. Dabei werden 4 verschiedene Stufen des Reifegrades unterschieden:

- M1: geringe Reife (Motivation, Wissen und Fähigkeiten fehlen),
- M2: geringere bis mäßige Reife (Motivation, aber fehlende Fähigkeiten),
- M3: mäßige bis hohe Reife (Fähigkeiten, aber fehlende Motivation),
- M4: hohe Reife (Motivation, Wissen und Fähigkeiten vorhanden).

Zusätzlich wird zwischen 4 Führungsstilen unterschieden:

- Unterweisung (telling): Der Vorgesetzte sieht seine Mitarbeiter als Untergebene. Er sagt ihnen, was, wie, wann und wo zu tun ist.
- Verkaufen (selling): Der Vorgesetzte argumentiert rational oder emotional, um die Mitarbeiter zur Akzeptanz der Aufgabenstellung zu bewegen.
- Partizipation (participating): Der Führer und die Geführten entscheiden gemeinsam.
- Delegation (delegating): Der Vorgesetzte beschränkt sich auf gelegentliche Kontrollen und überläßt die Aufgabenerfüllung seinen Mitarbeitern.

Abhängig vom Reifegrad der Mitarbeiter wendet der Vorgesetzte die verschiedenen Führungsstile an. Mit zunehmender Reife nimmt die Aufgabeorientierung ab und die Beziehungsorientierung zu Quelle (Brusendorf2009, S12).

Ein Kernproblem besteht darin, dass zentrale Grundbegriffe der Theorie so formuliert sind, dass man sie nicht messen oder operationalisieren und damit auch nicht empirisch prüfen kann. Das betrifft die Aufgaben- und Beziehungsorientierung, den Führungserfolg und den Reifegrad der Mitarbeiter. Wegen der Kritik in der Forschung geht der Trend zunehmend zu einer Abkehr von der Suche nach „optimalen“ oder „Erfolg versprechenden“ Führungsstilen oder Persönlichkeitsmerkmalen. Ein weiterer Ansatz können Erkenntnisse aus der systemischen Familientherapie sein, die für die Aufgaben der Führung übernommen werden.

2.2.5 Maslow'sche Bedürfnispyramide oder warum gewinnt etwas an Bedeutung?

Welche Dinge haben Bedeutung für den Menschen? Nach Abraham Maslow, einem amerikanischen Psychologen, der als Gründervater der Humanistischen Psychologie gilt, müssen zuerst für den Menschen grundlegende Bedürfnisse erfüllt

sein, damit andere Dinge für ihn Bedeutung gewinnen können. Er hat dies, stark vereinfacht, in seiner von ihm 1943 entwickelten Bedürfnispyramide dargestellt (Abbildung 11).

Maslow zeigt darin auf, dass erst die physiologischen Bedürfnisse nach Nahrung und Wärme, Bewegung und Schlaf, erfüllt sein müssen. Danach konzentriert sich der Mensch auf den Wunsch nach Sicherheit, Struktur und Ordnung. Sind auch diese Grundbedürfnisse erfüllt, strebt der Mensch die Erfüllung seiner Sehnsucht nach Zuneigung und Zugehörigkeit an. Haben sich auch diese sozialen Bedürfnisse weitgehend befriedigend lassen, ist der Mensch frei, sich um „Wachstums-Bedürfnisse“ zu kümmern. Dazu gehören soziale Anerkennung und Selbstverwirklichung. Maslow hat diese Pyramide 1970 noch um eine Ebene ergänzt:

Die Ebene der Transzendenz, die höchste Stufe der Entwicklung also, in der der Mensch höhere Werte anstrebt: Selbstlosigkeit, Allgemeinwohl, inneres Wachstum über materielle und persönliche Bedürfnisse hinaus (Maslow 1981).

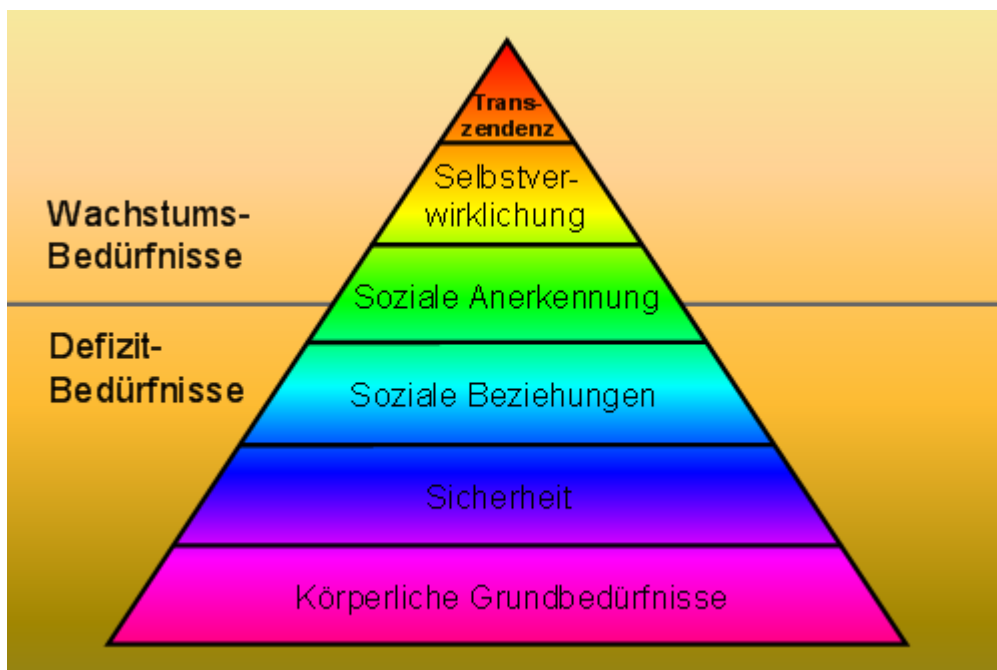


Abbildung 11: Maslow'sche Bedürfnispyramide

Nach Maslow ist eine Person motiviert, wenn sie ein Verlangen, einen Wunsch oder einen Mangel verspürt. Wie genau die Wachstumsbedürfnisse eines Menschen erfüllt werden können, ist individuell und nicht objektiv beurteilbar.

2.2.6 Grundlagen Systemischer Führung

Wie ist Führen definiert? Führung ist ein Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle Akteure. Es ist damit ein Konstrukt, ein soziales Phänomen, das nicht endgültig und vollständig geklärt und erklärt werden kann, sondern das fortwährend, den sich ändernden Umständen anpassend, geschaffen wird (Neuberger2002)

Führung hängt von vielen Faktoren ab (Führer, Geführte, Aufgaben, Organisation, innere und äußere Umwelt). In der Führungsforschung wurden diese komplexen Beziehungen vereinfacht, um damit arbeiten zu können.

Im Allgemeinen wird unter dem Begriff Führung ein absichtlicher sozialer Beeinflussungsprozess verstanden, bei dem die Führungskraft versucht, Mitarbeiter zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung von Zielen zu veranlassen.

Der klassische Eigenschaftsansatz, der Führung vor allem von der Führungskraft und ihren Fähigkeiten, ihren Eigenschaften als Anführer, abhängig macht, gilt als überholt. Man geht davon aus, dass bei der Effektivität des Führungsstils die Situationsmerkmale mitberücksichtigt werden müssen, wenn es sich um Organisationen mit komplexen Anforderungen handelt.

Aber auch diese Modelle können nur eine reduzierte Anzahl der tatsächlich in der Realität auftretenden Faktoren miteinbeziehen. Führungstheorien, die sich an Grundlagentheorie orientieren, versuchen das Führungshandeln aus einer sehr allgemeinen Perspektive zu analysieren. Durch deren höheren Abstraktionsgrad ist mit ihnen aber auch immer ein Defizit an anwendungsreifen Gestaltungsvorschlägen verbunden (Neuberger2002).

Was bedeutet nun der Begriff „Systemische Führung“?

„Der Begriff systemische Führung ist ein Begriff, der zwei entgegengesetzte und scheinbar widersprüchliche Elemente in sich vereinbart: mit System wird im allgemeinen Ganzheitlichkeit und Selbstorganisation oder in der soziologischen Systemtheorie sogar Autopoiesis verbunden, während Führung dagegen individuelle Einwirkung und Fremdbestimmung impliziert.“

Die alten Führungsmodelle sind für eine immer komplexer werdende Organisationsumwelt also nicht flexibel genug. Nach Thomas Mühlbradt (Mühlbradt1995, S55) sprechen zwei zentrale Argumente für einen systemtheoretischen Ansatz bei der Suche nach neuen Führungsmodellen: Dieser Ansatz beachtet die Komplexi-

tät der Struktur von Organisationen und deren Umwelten und versucht nicht, sie zu vereinfachen oder zu verwalten. Er fördert Eigeninitiative und Selbstorganisation, ohne die Führungskraft ganz aus der Verantwortung zu nehmen. Sie ist jedoch nicht mehr alleinverantwortlich für das Gelingen der Prozesse, sondern ein Faktor im Spannungsfeld zwischen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Vorgesetzten und Firmenzielen.

Das Bild des Unternehmens als funktionierende Maschine, für deren Störungen es eindeutig identifizierbare Probleme und Lösungen gibt, mit dem Manager als Kapitän, oder das Konzept des klassischen Managementprozesses, der aus drei Phasen besteht: Planung, Realisation und Kontrolle und der eindeutig auf Rationalität, Berechenbarkeit und Steuerbarkeit aufbaut ist angesichts der Komplexität und Unberechenbarkeit heutiger Organisationen nicht mehr zu halten. Der Manager stellt die passenden äußeren Rahmenbedingungen her, vertraut aber für den übrigen Prozess auf die Potenziale des Systems (Schattenhofer2009, S119).

„Führen heißt aus der Perspektive des Wiener Managementansatzes nicht steuern, sondern in erster Linie intervenieren. Denn die Vorstellung von Organisationen als in Basisprozessen geschlossene soziale Systeme ohne unmittelbaren Kontakt zur Umwelt und die Ansiedlung von Personen und damit auch Managern außerhalb des Systems ist nicht vereinbar mit den traditionell üblichen Steuerungsvorstellungen. Ein wichtiger Ansatzpunkt für Führung ist dabei, das vorhandene Selbststeuerungspotenzial der Organisation gezielt zu fördern.“ (Schattenhofer2009, S186)

Manager befinden sich oft im Dilemma, dass sie Veränderung im Unternehmen fördern müssen, der Mitarbeiter aber Sicherheit im Vertrauten sucht und Widerstand leistet. Aus der systemischen Therapie lassen sich dazu Interventionsstrategien ableiten, die den Umgang mit diesem Dilemma erleichtern:

Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung

Kommunikation macht heute einen Großteil der Arbeitszeit von Führungskräften aus. Mitarbeitergespräche werden vielerorts in Firmen eingesetzt, somit sollten an dieser Stelle die Erfahrungen der systemischen Interventionen aus Therapie und Coaching für die Wirtschaft genutzt werden

Eine Studie von Peter Steinkellner(Steinkellner2005, S88) zeigt, dass die Experten den Einsatz systemischer Interventionstechniken in der Führung für sinnvoll halten. Systemische Fragen, Kommentare und Reframing werden hier vor allem für Mitarbeitergespräche empfohlen. Die systemische Gesprächsführung bringt durch ihre Zirkularität und Reflexivität sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzte zum

Nachdenken und regt zum Finden neuer Ideen und Lösungen an. Folgende Fragentypen sind erfolgversprechend:

Klassifikationsfragen

Klassifikationsfragen arbeiten die Unterschiede in den Sichtweisen des Vorgesetzten und der Mitarbeiter und auch die Unterschiede in den verschiedenen Beziehungen besonders gut heraus (Steinkellner2005, S288)

Skalenfragen

Skalenfragen helfen ebenfalls bei der Differenzierung unterschiedlicher Ideen, Überzeugungen und Meinungen innerhalb des Unternehmens. So können unterschiedliche Meinungen über Projektfortschritte oder über die Sinnhaftigkeit bestimmter Entscheidungen verdeutlicht werden (Steinkellner2005, S288).

Fragen zur Wirklichkeitskonstruktion

Wie sieht der Mitarbeiter die Situation oder das Problem, was genau ist aus seiner Sicht möglich, was erwartet er, in welchen Kontext stellt er das Ganze, welche Hypothesen hat er.

Fragen zur Möglichkeitskonstruktion

Neue Wege werden in der Theorie erprobt und scheinbare Probleme durch Reframing in einen neuen Rahmen gesetzt, so dass Lösungsmöglichkeiten sichtbar werden.

Lösungsorientierte Fragen und die Wunderfrage

Wenn die Gedanken des Mitarbeiters sich zu sehr mit dem Problem beschäftigen, schränkt das die Sichtweise ein und lähmt die Handlungsfähigkeit. Durch Fragen, die sich mit der Lösung und nicht mit dem Problem beschäftigen, wird der Mitarbeiter wieder auf Ziel gesetzt und arbeitsfähig gemacht. Die in der Suchttherapie wirkungsvoll eingesetzte „Wunderfrage“, kann, leicht abgewandelt, auch in der Wirtschaft Wunder vollbringen: „Nehmen wir einmal an, das Problem wäre über Nacht verschwunden, woran würde man das merken?“

2.3 Auswirkungen der Projektumwelten auf die Kommunikation

2.3.1 Mikro-, Makro- und Metakosmos eines Projekts

Der Projektleiter und sein Projektteam stehen im Zentrum des Mikrokosmos eines Projekts, zusammen mit allen Ressourcen: Finanziellen Mitteln, den Fähigkeiten der Mitarbeiter, den Erfahrungen der Mitarbeiter, dem zur Verfügung stehenden Personal und dem Auftraggeber.

Aufgabe der internen Projektkommunikation ist es, die Leistungserbringung zu koordinieren und die Kooperation und Identitätsbildung des Projektteams sicherzustellen (Freitag2011, S118)

Dieser Mikrokosmos unterliegt den Einflüssen des Makrokosmos: Der Gesamtorganisation, anderen beteiligten und unbeteiligten Abteilungen und Bereichen, den verschiedenen Gremien(Steering Committee, Sounding Board, Top Management, Beratungsgremien etc.) und den Standorten und Ländern in dem sich die Organisation und ihre Niederlassungen und/oder die Kunden befinden.

Mikro- und Makrokosmos stehen miteinander in Wechselwirkung und werden ihrerseits vom Metakosmos beeinflusst: Lieferanten, Politik, Markteinflüsse, Öffentlichkeit und Medien, Partner und sonstige Kunden.

Kommunizieren Projektmitglieder und externe Interaktionspartner miteinander, sprechen wir von Stakeholderkommunikation. Darunter verstehen wir folglich einen Teilbereich der externen Kommunikation. Stakeholderkommunikation dient der Sicherung kritischer Ressourcen zu- und Abflüsse wie z.B. finanzieller, personeller oder legitimatorischer Art (Freitag2011, S118).

Auf diese drei Ebenen wirken exogene Einflüsse beteiligter und unbeteiligter Betroffener(z.B. Familien) und Unbetroffener ein.

Unterhalten sich zwei Akteure über das Projekt, ohne selbst Projektteammitglied zu sein (beispielsweise Auftraggeber und Kunde), handelt es sich zwar auch um externe Projektkommunikation, nicht jedoch um Stakeholderkommunikation. Daher kann diese Art der Kommunikation auch als Metakommunikation oder öffentliche Kommunikation bezeichnet werden.

Ein komplexer Kreis von Wechselwirkungen und Einflüssen, den der Projektleiter überprüfen und im Auge behalten muss, um den Gesamterfolg des Projekts zu sichern – ein System.

2.4 Fazit

- „Führen“ nach den bisherigen Modellen ist überholt
- Die Arbeit an der Beziehung im Team bringt Verbesserungen
- Was müsste sein, um die Situation zu verbessern?
- Überleitung zum Systemischen Führen

Es wird klar, dass klassische Kommunikation, die bisher aus reine Punkt – zu – Punkt Kommunikation verstanden wird, hier nicht weit genug greift.

Projektkommunikation findet üblicherweise mit mehr als zwei Teilnehmern statt. Daher ist es erforderlich eine theoretische Erklärung zu finden, wie wir mit Gruppen aus mehreren Teilnehmern kommunizieren können.

Das ist die Überleitung zum nächsten Kapitel, in dem ich Projektkommunikation in einem System vorstellen möchte.

3 Projektkommunikation in einem System

Wie wir im vorhergehenden Kapitel gesehen haben, muss für ein Verständnis der Kommunikation in einem Projektteam erst untersucht werden:

- Wer ist an der Kommunikation beteiligt
- In welcher Beziehung stehen die Kommunikationspartner zueinander?
- Welche Vorgeschichte beeinflusst meine Kommunikation?
- Welche Randbedingungen sind noch zu berücksichtigen?

Zum weiteren Verständnis der Einflüsse auf die Kommunikation werden noch einige Definitionen hergeleitet, die für das weitere Verständnis der Projektkommunikation erforderlich sind.

3.1 Konstruktivismus

Das wichtigste Merkmal systemischer Verfahren ist eine Philosophie, die den verschiedenen Ansätzen gemeinsam ist, der Konstruktivismus. Das Verständnis der konstruktivistischen Philosophie ist essentiell sowohl für das Verständnis der System-Theorie als auch systemischen Methodik und Arbeit.

Schon im Altertum wurde versucht, die Frage zu beantworten, in welchem Verhältnis das Sein der Welt zur Erkenntnis der Welt steht. Descartes, als einer der wichtigsten Vordenker macht eine klare Abgrenzung zwischen der geistigen und materiellen Welt.

Der Konstruktivismus beschäftigt sich mit dem menschlichen Erkennen, Denken und Urteilen. Diese Vorgänge sind nicht getrennt von der Welt der Objekte, sondern ein Teil von ihr. Der Konstruktivismus versucht den Blick auf die Wechselbeziehungen zwischen beidem, Erkenntnis und Erkanntem zu richten.

„Konstruktivismus“ nennen sich mehrere Strömungen in der Philosophie des 20. Jahrhunderts. Auf Grund des gemeinsamen Namens wurden sie oft irrtümlich für übereinstimmend gehalten. Die meisten Varianten des Konstruktivismus gehen davon aus, dass die erkannten Gegenstände konstruiert werden und nicht unabhängig von ihrer Erkenntnis existieren. Das bedeutet nun, dass das Gehirn einen Großteil seiner Wirklichkeit auf Grund eines inneren Dialoges errät, berechnet und schlussfolgert. Das geschieht, indem punktuelle Wahrnehmungsereignisse

der Sinnesorgane mit Schlussfolgerungen auf Basis bisheriger Erfahrungen verbunden werden (Freitag2011, S 102).

3.2 Der Systembegriff

Der griechische Begriff „systema“ bedeutet ein aus Teilen bestehendes Ganzes, eine zusammengesetzte Einheit. In dieser Bedeutung ist der Begriff bis heute geläufig. Ein System ist üblicherweise definiert, als eine endliche, geordnete Menge von miteinander verbundenen Elementen (Freitag2011, S 64).

Die Systemtheorie beschäftigt sich mit der Welt der Objekte und Beziehung zueinander.

Der „systemische Ansatz“ war nach dem zweiten Weltkrieg von großer Bedeutung und man entwickelte Anwendungen in der Kybernetik, Informatik und Robotik.

Die Basis der Kybernetik wurde von Norbert Wiener, einem Mathematiker gelegt. Er stellt die Ähnlichkeit der Servo-Mechanismen mit dem menschlichen Nervensystem fest, untersuchte Feedback-Schleifen und erforschte Synthesen von biologischen und elektronischen Modellen.

Margret Need und Gregory Bateson versuchten die Forschungsergebnisse von Norbert Wiener für die Untersuchung in den Human-Wissenschaften und bei kulturellen Prozessen nutzbar zu machen.

1954 wurde von Ludwig von Bertalanffy die allgemeine Systemtheorie begründet mit dem Ziel der Einbeziehung der Kybernetik in die Untersuchungen.

Definition eines Systems: Ein System ist die Gesamtheit interagierender Elemente, in der jede Veränderung eines Elementes, Veränderungen bei allen anderen Elementen nach sich zieht (Sparrer2006, S39).

Merkmale eines Systems (Sparrer2006, S45)

1. Ein System wird durch eine abgegrenzte Struktur von seiner Umwelt getrennt.
 - a. Seine Elemente weisen spezifische Eigenschaften auf und sind durch ein Kommunikationsnetz verbunden.
 - b. Dieses Netz ermöglicht die Zirkulation von Energie, Material und Information zwischen den Elementen.
2. Sein Funktionieren wird durch das Fließen von Energie, Information und Elementen sichergestellt (funktionaler Aspekt)

- a. Diese sorgen für seinen Bestand, seine Selbstorganisation, seine Reproduktion und seine Anpassung an die Umwelt.
 - b. Viele der Systemfunktionen sind an einen Informationsaustausch gekoppelt, der einerseits den Zustand des Systems, und andererseits dessen Umwelt betrifft.
 - c. Feedbackschleifen steuern mittels der gesammelten Daten die funktionalen Prozesse.
- 3. Kommunizieren Systeme mit ihrer Umwelt, dann gibt es ein Input von Wirkungen des Milieus auf das System und ein Output von Wirkungen des Systems auf seine Umwelt.
 - a. Feedbackschleifen liefern als Input auch Informationen über die Folgen von Aktivitäten oder Veränderungen. Daraus resultiert ein Output, weitere Aktivitäten oder Veränderungen, die sich systembezogen von innen nach außen richten.

Die Definition gilt allgemein zum Beispiel für Autos innerhalb des Verkehrs, Personen innerhalb des Familiensystems, Unternehmen, Projekte, soziale Gemeinschaften.

Wesentlichen Erkenntnisse, die für die weitere Arbeit wichtig sind:

- Aufstellung von System-Strukturen
- Identifikation der System-Elemente
- Primat der Prozessarbeit vor der inhaltlichen Arbeit
- Perspektivenwechsel
- Strukturebenenwechsel
- Systemisches Denken

3.2.1 Modell der internen und externen Repräsentation

Claus Blickhan hat ein Modell aufgestellt, in dem er darstellt, wie nach seiner Ansicht die interne und externe Repräsentation von Kommunikationspartner aussieht.

Die wesentliche Erkenntnis ist, dass ausgehend von den Arbeiten von Lucas Derks, Matthias Varga von Kibed und Insa Sparrer eine Erweiterung der Repräsentation auf externe Symbole möglich ist. Diese externe Repräsentation ermöglicht uns viele Möglichkeiten der Beziehungsarbeit, die wiederum Einfluss auf die Projektkommunikation hat.

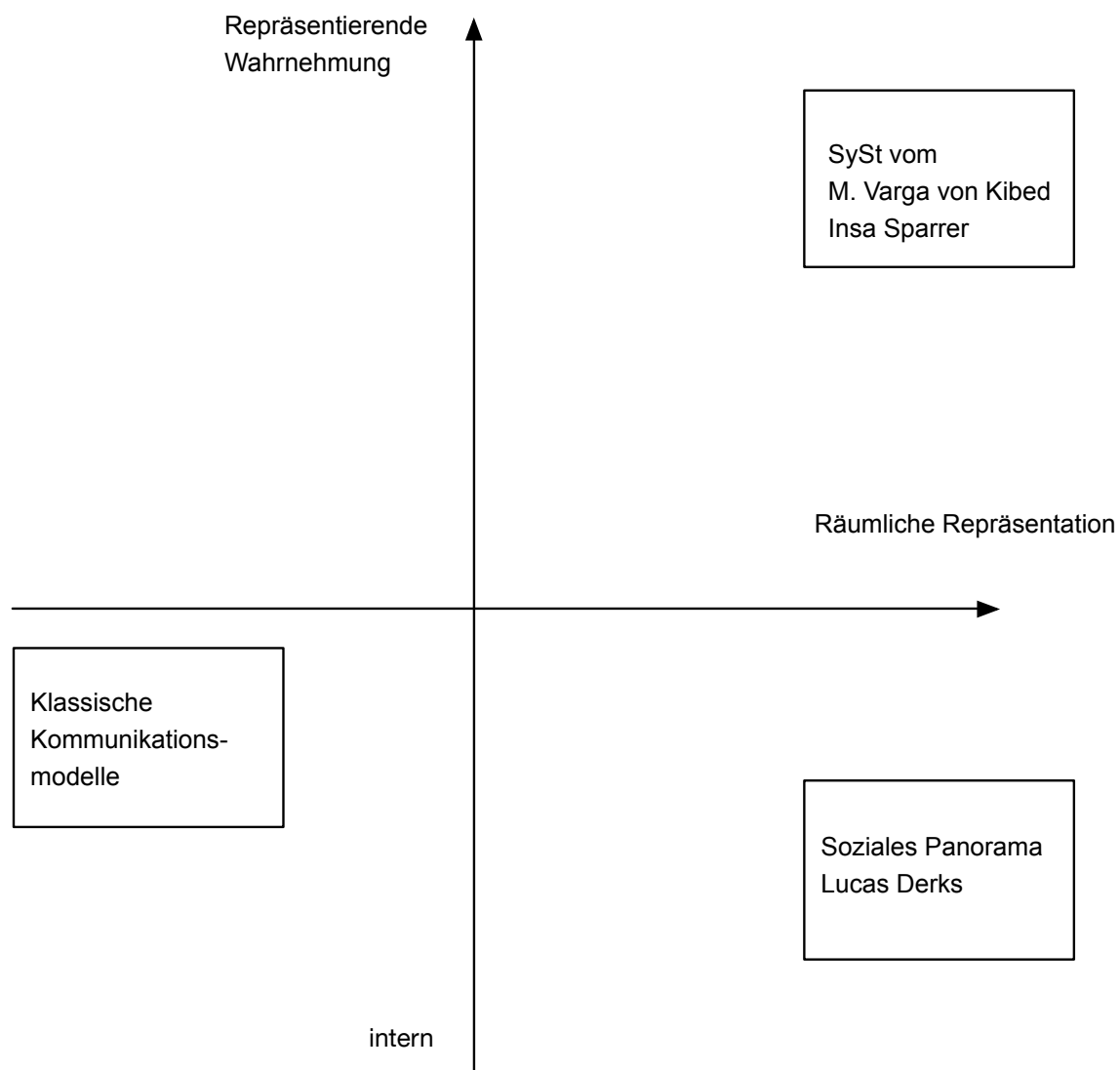


Abbildung 12: Repräsentation der Kommunikationspartner nach C. Blickhan

3.3 Gestalttherapie

Die Gestaltpsychologie dient nach Ansicht des Verfassers als Grundlage für repräsentierende Wahrnehmung.

Die Gestaltpsychologie, wurde zu Beginn des 20. Jahrhunderts von Max Wertheimer (1880-1943) begründet. Die Gestaltpsychologie widmet sich der Erforschung, wie der Mensch Figuren, Ganzheiten, Felder und Sinneinheiten wahrnimmt. Die Grundannahme lautet, dass der Wahrnehmungsapparat nicht mechanisch die Objekte der Umgebung abbildet und dem Gehirn zur Begutachtung vorlegt, sondern bereits strukturiert. Ein einfaches Beispiel ist in Abbildung 13 dar-

gestellt. Hier wird gezeigt, dass der Beobachter die Figur als ein sinnvolles Ganzes sieht, obwohl die Linien nicht gezeichnet sind (Quelle: wikipedia.de)

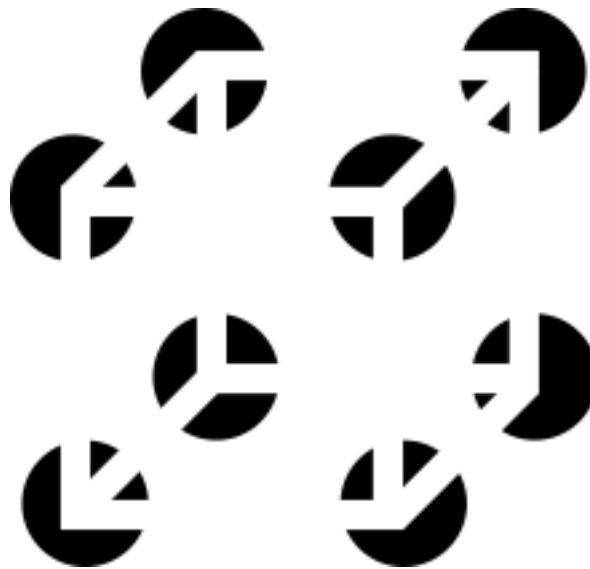


Abbildung 13: Beispiel zur Vervollständigung von Objekten

Die ersten Anstrengungen der Gestaltpsychologen gingen dahin, diese Grundannahme experimentell nachzuweisen. Kurt Goldstein hat sich als Neurologe auch um den gehirnphysiologischen Nachweis für die Richtigkeit der gestaltpsychologischen Hypothesen bemüht. Die Gestaltpsychologie war dabei so erfolgreich, dass sie in ihrer wahrnehmungstheoretischen Dimension ab der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts als allgemeingültig in der Psychologie anerkannt wurde

Eine Technik der Gestalttherapie ist bekannt unter dem Namen „leerer Stuhl“. Bei der Umsetzung wird ein sogenannter „leerer“, also unbesetzter Stuhl oder ein ähnliches Requisit verwendet. Der leere Stuhl dient dabei als Projektionsfläche und Platzhalter für Bezugspersonen, die im Zusammenhang mit einem bestimmten Thema bedeutsam, aber abwesend sind. Bei dieser Gesprächstechnik wird der Klient aufgefordert, sich in seiner Phantasie vorzustellen, dass die abwesende Bezugsperson, oder das Gefühl etc. auf dem leeren Stuhl säße, um dann mit ihr/ihm einen Dialog zu entwickeln. Dabei wird die Person eingeladen, in einen laut ausgesprochenen Dialog einzutreten, wie er zwischen widersprüchlichen Seiten seines Selbst ohnehin schon in Gedanken stattfindet. Mit dem Wechsel von Rede und Gegenrede kann die Person dazu aufgefordert werden, auch ihren äußeren Platz aktiv zu wechseln und sich jeweils auf den Stuhl zusetzen, auf dem die momentan aktive Seite situativ verankert ist.

3.3.1 Feldtheorie des Kurt Lewin

Kurt Lewin wird als einer der bedeutenden Psychologen des 20. Jahrhunderts beschrieben. Zusammen mit Wolfgang Köhler, Kurt Koffka und Max Wertheimer bildete er in dieser Zeit die Berliner Schule der Gestaltpsychologie. 1933 emigrierte er in die USA. Hier lehrte und forschte er unter anderem an der Cornell University und am MIT.

Die Feldtheorie war wohl die bedeutendste Arbeit von Kurt Lewin während seiner beruflichen Laufbahn. Er arbeitete diese eigene Theorie auf Grundlage der Gestalttheorie weiter aus. Lewin spricht in seiner Feldtheorie von sogenannten Vektorenkräften, welche für das menschliche Verhalten in Situationen eine psychologische Relevanz haben.

Nach dieser Theorie lässt ein Bedürfnis Energie frei, verleiht Wert (Valenz) und steuert das Verhalten in eine bestimmte Richtung (Vektor). Lewin betrachtete also das gesamte Lebensumfeld mathematisch. Nach seiner Formel gibt es die drei Variablen Verhalten= V , eine Funktion der Person= P und die Umwelt= U . P und U sind in seiner Formel letztendlich Größen, welche eine wechselseitige Abhängigkeit besitzen. Mathematisch versteht er den Lebensraum als topologischen Raum.

Das Verhalten und die Handlungen des Menschen sind nach der Feldtheorie immer Feldhandlungen. Es wird demnach die aktuelle Lage vor dem Verhalten eines Menschen immer subjektiv betrachtet. Das konkrete Verhalten (die sogenannten Lokomotionen) ist als ein Resultat aus anziehenden und abstoßenden Feldkräften, welche auf den Menschen einwirken.

Man kann Lewins Feldtheorie anhand eines einfachen Beispiels erklären. Ein Mensch hat je nach Tageszeit entweder Hunger oder nicht Hunger (ist also satt). Im ersten Fall führt der Hunger (also das Bedürfnis) dazu, dass Energie freigesetzt wird und dem Bedürfnis eine Valenz (einen Wert) verleiht. Der Mensch wird körperliche Symptome wie Magenknurren haben, aber auch psychisch an Essen denken müssen. Das Essen erhält also einen positiven Wert in dieser konkreten Situation. Je nach der Größe des Hungers kann dann auch Essen, welches man eigentlich nicht so gerne mag, einen höheren positiven Wert bekommen. Durch diesen Bewertungsprozess entstehen nun die Vektorkräfte. Der Mensch wird seine Wahrnehmung diesbezüglich ausrichten. Alles, was mit Nahrung zu tun hat, wird besser in seiner Umwelt wahrgenommen. Der Mensch wird versuchen, sein Bedürfnis zu befriedigen und eine geeignete Nahrung zu bekommen, also all seine Anstrengungen in Richtung Bedürfnisbefriedigung ausrichten. Im zweiten Fall, in dem der Mensch gesättigt ist, wird all dieses nicht eintreten und er z. B. eine

Fernsehwerbung für leckeres Essen deutlich weniger wahrnehmen als im Hungerzustand. Die Anstrengungen in die Richtung der Bedürfnisbefriedigung können für eine Gruppe förderlich oder auch destruktiv sein.

Mit seiner Feldtheorie als sozialpsychologischen Ansatz warf er auch erstmals den Begriff der Gruppendynamik in den Raum. Das in einer Gruppe wirkende Kräftefeld, welches durch Interaktionen der Gruppenmitglieder entsteht, führt letztendlich zu bestimmten Verhaltensweisen, die ebenfalls dem oben genannten mathematischen Modell unterliegen.

So finden in Gruppen recht schnell Bewertungen einzelner Personen statt (z. B. Sympathie oder Antipathie), welche von verschiedenen subjektiven Faktoren je nach Situation abhängen können. Wer mit uns im gleichen Boot sitzt, kann uns zunächst sympathischer erscheinen als eine Person, mit der ich in Konkurrenz stehe. Je nach Situation wird man das Verhalten dieser Person wiederum anders bewerten und Verhaltensweisen unterschiedlich stark wahrnehmen. Das führt wiederum zu völlig unterschiedlichen Vektorkräften, also einer schwer zu berechnenden Gruppendynamik, da sich alles gegenseitig in irgendeiner Art und Weise beeinflusst.

Fazit

Nach Ansicht des Verfassers stellt die Gestalttherapie und die Feldtheorie von Kurt Lewin ein wichtiges Werkzeug bereit, das beim Verständnis von Gruppendynamik helfen kann. Hinsichtlich der Anwendung im Projektmanagement ergeben sich gute Einsatzmöglichkeiten, z.B. beim Design von Projektteams. Die Berücksichtigung der Gruppendynamik erscheint von grundlegender Bedeutung, da sie letztendlich über die Leistungsfähigkeit und den Erfolg des Projektes entscheidet. Somit ist einmal mehr gezeigt, dass nicht der Inhalt der Kommunikation entscheidend ist, sondern die Beziehung der Kommunikationspartner untereinander.

3.4 Soziales Panorama

Mitte der 70er Jahre begründeten die amerikanischen Forscher John Grinder und Richard Bandler ein neues Forschungsfeld: NLP – Neuro-linguistisches Programmieren. Sie erstellten aus neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen der Systemtheorie, Linguistik, Neuropsychologie, Anthropologie und Psychologie Modelle, die die unterschiedliche Wirklichkeitswahrnehmung der Menschen erklärten. Bisher war man vom Bild des universellen Menschen ausgegangen, NLP zeigte

jedoch, dass jeder Mensch aufgrund der Erfahrungen und Wertvorstellungen, die er hat, die Umwelt unterschiedlich wahrnimmt. Der Fokus wurde damit zum ersten Mal auf den subjektiven Faktor gelenkt – in der Sozialforschung bisher unüblich. Der pragmatische Ansatz des NLP, der sich nicht auf empirische Untersuchungen stützt, hat bisher verhindert, das NLP in der akademische Psychologie Einzug hält. Dabei hat NLP seine Anfänge durchaus in der wissenschaftlichen Psychologie und wurzelt in den Methoden anerkannter, erfolgreicher Wissenschaftler wie Milton Erickson (amerikanischer Psychiater †1980), Paul Watzlawick (österreichischer Psychotherapeut/Soziologe †2007), Virginia Satir (amerikanische Familientherapeutin †1988), und Gregory Bateson (angloamerikanischer Anthropologe/Sozialwissenschaftler †1980), um nur Einige zu nennen.

Therapeuten, Trainer, Berater und Pädagogen, die sich mit NLP vertraut gemacht haben, setzen die Erkenntnisse und Modelle des NLP im Businessbereich, bei der Mediation, der Therapie oder im sozialpädagogischen Bereich schon seit vielen Jahren erfolgreich ein. Einer davon ist Lucas Derks, ein niederländischer Sozialpsychologe und NLP-Forscher, er formulierte Anfang der 90er Jahre ein weiteres Modell: Das Soziale Panorama.

Dieses mentale Modell, diese Struktur unserer sozialen Erfahrungen, zeigt die Beziehungen zwischen den Menschen und wie sie sich selbst und andere wahrnehmen. Mit diesem Wissen ist es möglich, die Beziehungen zu anderen Menschen zu verbessern. Derks zeigt, dass die Art und Weise, wo eine Person in diesem sozialen Panorama steht, wie sie repräsentiert ist (Größe, Schärfe, Accessoires) und welche Blickrichtung sie einnimmt, die Beziehung zu dieser Person bestimmen. Der Mensch ist an diese Art der sozialen Repräsentation von klein auf gewöhnt und nimmt sie kaum wahr. Wenn er sie sich bewusst macht, kann er sie auch selbständig verändern. „Die meisten therapeutischen Interventionen, bei denen es um Beziehungen geht, führen zu veränderten Lokalisierungen im Sozialen Panorama des Klienten.“ (Derks 1998)

In diesem Panorama können sich fünf verschiedene Personifikationen befinden:

- 1.) Die Selbst-Personifikation: das Selbst (oder bestimmte Anteile davon) werden repräsentiert
- 2.) Ander-Personifikationen: andere lebende Menschen werden repräsentiert
- 3.) Gruppenpersonifikationen: Gruppen oder größere soziale Systeme werden repräsentiert
- 4.) Spirituelle Personifikation: Verstorbene oder Geister werden, ähnlich wie Lebende, repräsentiert
- 5.) Metaphorische Personifikation: Reale Objekte (Tiere, Pflanzen, Geld,...) oder abstrakte Ideen (die Partei, die Abteilung, das Team...) werden, wiederum ähnlich wie reale Personen, repräsentiert

Das Soziale Panorama ist bei vielen Menschen linguistisch verankert und taucht im alltäglichen Sprachgebrauch häufig auf: „Sie steht mir nahe/Er ist in Gedanken weit weg/ Mein Chef steht in dieser Sache hinter mir/ Sie stehen mir im Weg.“

Lucas Derks führte 1993 Studien zum Sozialen Panorama durch. Er wollte herausfinden, ob die Verortung im Sozialen Panorama für alle Menschen die gleiche Bedeutung hat. Er konnte dadurch allgemeine Muster bei den Submodalitäten festlegen: Zum Beispiel waren Repräsentationen von Personen, Gruppen oder Personifikationen (Metaphorismen etc.), die von den Versuchspersonen sehr nahe verortet wurden, wichtige Einflussfaktoren. Die Ergebnisse dieser Studien zeigten, dass die Codes dieser Submodalitäten allgemeingültigen psychologischen Gesetzen folgen.

Lucas Derks fand durch Versuche mit Studenten, durch Workshops und Fallstudien folgende allgemeinen Regeln für das Soziale Panorama (er nennt sie „Annahmen“), heraus:

- 1.) Die meisten Menschen verorten ihre Familienmitglieder und andere Menschen als feste Objekte im Raum und definieren durch Richtung und Entfernung die Beziehung zu ihnen. Richtung und Entfernung sind somit die wichtigsten Submodalitäten im Sozialen Panorama eines Menschen.
- 2.) Das Soziale Panorama ist die grundlegendste und primärste Art der Repräsentation von Beziehungen zu anderen Menschen. Das bedeutet, Änderungen im Panorama bedeuten mehr als Reden oder Handeln in Beziehungen.
- 3.) Personifikationen, die Teil unseres Sozialen Panoramas sind, müssen es auch bleiben. Ihre Submodalitäten können jederzeit verändert werden, sie dürfen aber nicht von unserer mentalen „Festplatte“ gelöscht werden.
- 4.) Die Art und Weise, wie eine Personifikation im Panorama repräsentiert ist, bestimmt die Interaktionen mit ihr.
- 5.) Die stärkste sozial Repräsentation in unserem Panorama beherrscht uns. Im günstigsten Fall sind wir das selbst.
- 6.) Die Veränderungen im Sozialen Panorama haben immer Auswirkungen auf unsere Beziehungen zu diesen Personen, da wir uns dadurch verändern und andere Signale aussenden, die von unserem Gegenüber sofort wahrgenommen werden. Dadurch reagiert auch unser Gegenüber anders.

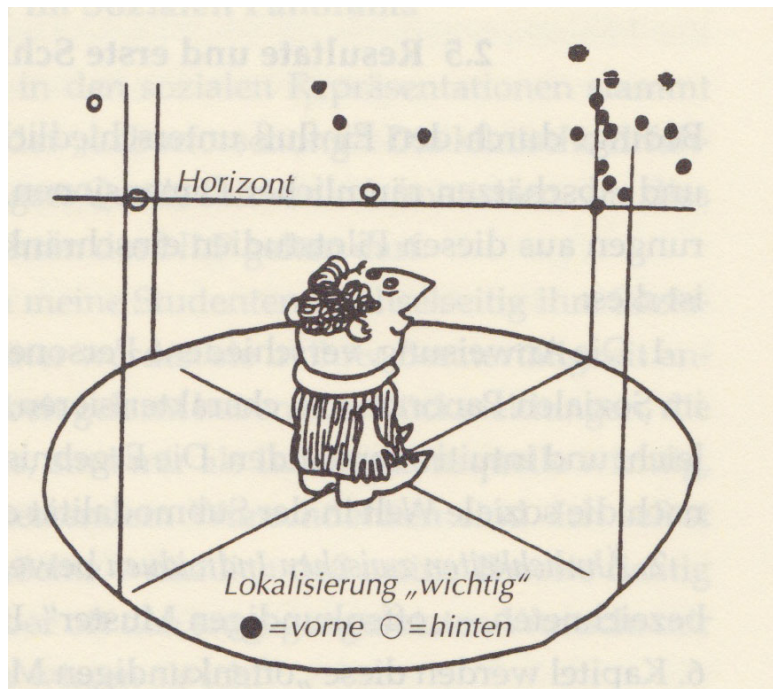


Abbildung 14: Soziales Panorama einer Person

All dies gilt auch für die Arbeit mit Gruppen. Die Sprache des Sozialen Panoramas besteht überwiegend aus prädikativen Aussagen, die im wörtlichen Sinn die Submodalitäten der sozialen Erfahrung bezeichnen: „Er steht an der Spitze. Die Belegschaft ist auf meiner Seite. Er hat sich von seinem Team isoliert.“ Veränderungen können durch Verschiebungen und Änderungen der Submodalitäten im Panorama, Zugabe von Ressourcen an Personen oder Gruppen und durch sprachliche Veränderungen bewirkt werden. Beispiele können sein: „Nehmen wir sie in unserer Mitte auf“ oder „Treten wir ihnen entgegen“, „Der steht hinter mit“, oder „Zu dem blicke ich hoch“, oder „Die da oben“.

Das soziale Panorama eines Menschen kann mit folgenden Anweisungen zugänglich gemacht werden:

- 1.) Fordern Sie die Person auf, die Augen zu schließen.
- 2.) Lassen Sie ihn denken: „Alle Menschen dieser Welt umgeben mich.“
- 3.) Fordern Sie ihn auf, einen bestimmten sozialen Kontext zu fokussieren (Familie, Beruf, Verein, ...).
- 4.) Fragen Sie ihn: Wo – links, rechts, oben, unten – siehst oder erlebst du ... (Name der betreffenden Gruppe oder Person).
- 5.) Bitten Sie ihn, auf diesen Punkt zu deuten, bevor er wieder die Augen öffnet.

(Derks1998, S 45).

3.4.1 Anwendung

Mit dem Sozialen Panorama können wir alte, hinderliche Überzeugungen auflösen und neue Wege in Beziehungen erschließen. Selbst soziale Einstellungen und Verhaltensweisen lassen sich so dauerhaft verändern.

Arbeit mit einer Einzelperson und ihrem Sozialen Panorama

Zuerst wird das genau umrissene Wunschziel des Klienten möglichst greifbar herausgearbeitet. Um was geht es genau? Wo liegt der Veränderungswunsch? Was genau soll anders sein? Wenn es anders ist, wie fühlt, hört es sich an, wie sieht es dann aus? Der Klient formuliert dann sein Ziel für sich im Präsens: z.B. „Ich bin ruhig und gelassen in Besprechungen mit meinem Vorgesetzten.“

Er wird dann gebeten, sich einen sehr großen, leeren Raum vorzustellen, mit sich selbst in der Mitte und allen am Thema beteiligten Personen (z.B. Themenfeld Arbeitsplatz, Selbst, Vorgesetzter und alle Personen, die dazu gehören). Er projiziert dann all dies aus sich heraus in den Raum und markiert am Boden die Plätze, die die Personen einnehmen. Er beschreibt genau die Entfernung, die Blickrichtung, das Aussehen (Größe, Farbe, Helligkeit, Accessoires) der Personen und etwaige Besonderheiten (Temperaturänderungen, etc.) und überprüft das ganze System noch einmal, dann noch ein weiteres Mal von einer neutralen Beobachterposition aus. Sodann steigt der Klient in die verschiedenen Personifikationen kurz ein und erspürt, wie sie sich an ihrem Platz fühlen und ob Veränderungsimpulse vorhanden sind. Vom neutralen Beobachterplatz aus, beschreibt er dann, ob Ressourcen nötig sind oder eine Personifikation auf einen anderen Platz verschoben werden sollte. Eventuell sind nur Änderungen der Submodalitäten nötig (Vorgesetzten auf Normalgröße bringen, seine Stimmer leiser stellen, die Farbe herausnehmen), der Klient kann dies ausprobieren.

Durch kurzes Überprüfen in den einzelnen Personifikationen und einen ökologischen Check (ist das Ergebnis alltagstauglich oder ergeben sich weitere Themen), ob das System so passend für alle ist, kann man unerwünschte Nebeneffekte ausschließen. Der Klient nimmt dann das neue System wieder in sich auf und formuliert seine neugewonnenen Erkenntnisse/Erfahrungen und überlegt, in welcher Situation er seine neuen Möglichkeiten in den nächsten Tagen ausprobieren wird.

Anwendung für ein Team oder eine Gruppe

Jeder Mensch besitzt ein persönliches und ein soziales Selbst. Das soziale Selbst gehört verschiedenen Gruppen an, z.B. Familie, Verein, Arbeitsgemeinschaft. Diese Gruppen werden beim Sozialen Panorama ebenfalls in bestimmten Entfernungen verortet, je nach Wichtigkeit, näher oder weiter entfernt. Gruppen, zu denen das soziale Selbst nicht gehört, werden im Sozialen Panorama meist weiter entfernt dargestellt. Die Größe der Gruppen entspricht ihrem emotionalen Einfluss auf das Selbst. (Derks1998, S123).

Veränderung durch Sprache

Unser Denken wird beherrscht von Wertungen und Einteilung, so versuchen wir uns in der Flut von Informationen zurechtzufinden, die uns unsere Sinne und die Erfahrungen, die wir bisher gemacht haben, mitteilen. Auch Gruppen sortieren wir in unseren sozialen Panoramen hierarchisch ein. Wir teilen sie ein in Gruppen, denen wir angehören(In-Groups) und die, denen wir nicht angehören(Out-Groups), zusätzlich in Wichtige(nah bei uns) und Unwichtigere(weiter von uns entfernt).

Zu einer Gruppe zu gehören, vermittelt uns meist ein Gefühl von Sicherheit und Wohlbefinden. Die Abgrenzung zu anderen Gruppen kann auf einer Skala von Gleichgültigkeit über Wettbewerbsdenken bis zu scharfer Abgrenzung und aggressiver Feindseligkeit alle Stadien erreichen. Techniken zur Beeinflussung sozialer Einstellungen werden von Führenden seit jeher angewandt. Wie kann man sie positiv zur Arbeitsklimaverbesserung oder Zusammenführung von Teams(z.B. bei einer Fusion) verwenden? Die Gestaltung der strategischen Kommunikation hierfür ist Führungsaufgabe und besteht im Wesentlichen aus Ansprachen der Unternehmensführung. Hierbei kann man als Erstes die Out-Group sprachlich aufwerten(Sie sind gar nicht so schlecht), dann die Gleichberechtigung betonen(Wir leisten, jeder auf seine Weise, gute Arbeit) und dann die Vereinigung propagieren(Letztlich haben wir alle die gleichen Werte, Ziele und Interessen, wir müssen uns der Konkurrenz stellen!). Genauso können dann Metaphern wiederholt eingesetzt werden, die die Submodalitäten der Sozialen Panoramen der Zuhörer langsam aber sicher verändern (Wir sitzen mit dem neuen Team im selben Boot. Wenn wir ein wenig zusammenrücken und uns näher kommen...). Die fremden neuen Teammitglieder können individuell vorgestellt und mit kurzen persönlichen Geschichten emotional vertraut gemacht werden, das Vertraute fürchtet man nicht mehr.

Auch im Trainingskontext ist es möglich, mit dem sozialen Panorama zu arbeiten. Es besteht die Möglichkeit, dass die Repräsentanten durch störende Individuen oder Untergruppen beherrscht werden. Eine Übertragung von Ressourcen auf diese störende Individuen oder Untergruppen ist hier hilfreich. (Derks1998, S281)

Ein Transfer von Ressourcen auf störende Untergruppen kann beispielsweise durch folgende Anweisungen erfolgen:

- 1.) Welche Ressourcen fehlen der Untergruppe, und welcher Mangel an Ressourcen bewirkt, dass sie dich stört.
- 2.) Finde ein herausragendes Beispiel aus deinem Leben, als Du diese Ressource hattest.
- 3.) Assoziiere Dich voll mit diesem Beispiel und mache die Erfahrung so intensiv wie möglich.
- 4.) Schicke die Ressource der störenden Untergruppe zu. Dies kann als farbige Gaswolke oder als Laserlichtstrahl geschehen.
- 5.) Teste, ob die Untergruppe auf die richtige Lokation in deinem Trainer-Sozialpanorama gestellt werden kann. Füge gegeben falls noch weitere Ressourcen hinzu.

(Derks1998 S 277)

Beispiel Unternehmensfusion

Ein klassisches Beispiel für die Notwendigkeit die sozialen Panoramen von Gruppen zugänglich zu machen ist ein Organisationsentwicklungsprojekt in der Form einer Unternehmensfusion. Hier entsteht häufig ein In-Group/Out-Group Problem. Die eigene In-Group und Out-Group Repräsentation muss zu einer neuen In-Group vereinigt werden.

Die Gestaltung der gruppendynamischen Prozesse, die mit der Firmenfusion einhergehen, sind eine entscheidende Führungsaufgabe. Eine mögliche Vorgehensweise könnte wie folgt sein:

Aufwertung der Out-Gruppe in der Form: „Immerhin sind sie gar nicht so schlecht“.

Sobald die Out-Gruppe aufgewertet ist, kann sie ihren gleichberechtigten Status betonen: „Wir leisten, jeder auf seine Weise, gute Arbeit.“

Dann muss der Führer die Vereinigung propagieren, vielleicht indem er „sie“ und „uns“ in Kontrast zu einer neuen Out-Group stellt: „Wir haben gemeinsame Werte, Ziele und Interessen; wir müssen uns zusammen der Konkurrenz stellen.“

(Derks1998, S 180)

Im Buch „Das Spiel sozialer Beziehungen“ von Lucas Derks werden weitere Beispiele gegeben wie die In-Group/Out-Group Polarisierung überwunden werden kann.

Fazit

Das soziale Panorama - Modell von Lucas Derks ist ein gutes Hilfsmittel um die sozialen Beziehungen eines Projektmitarbeiters oder Klienten transparent zu machen und mit ihnen zu arbeiten. Es ist sehr innovativ und bringt den Gedanken weiter:

- Dass Personifikationen räumlich repräsentiert werden
- Dass mit diesen Personifikationen gearbeitet werden kann
- Dass Beziehungsmanagement als Grundlage der Projektkommunikation kein Zufallsprodukt ist, sondern aktiv beeinflusst werden kann.

Wie in Abbildung 12 gezeigt wurde, handelt es sich beim sozialen Panorama um eine externe Darstellung der sozialen Beziehungen. Im weiteren Verlauf sollen noch weiterentwickelte Tools vorgestellt werden, die dieses Prinzip aufgreifen und weitere Erkenntnisse der Logik mit einfließen lassen.

3.5 Lösungsfokussiertes Interview

Der Philosoph Wittgenstein beschreibt seine Gedanken so: „Die Tatsachen gehören alle zur Aufgabe, nicht zur Lösung. Lösung kann hier verstanden werden als eine neue Rahmensetzung, in der die Tatsachen neue Bedeutungen erhalten und dadurch die Welt als ganze eine andere wird.“Quelle Wittgenstein: Tractus logico-philosophicus.

Diese Gedanken bilden die Grundlage der Solution Focused Therapie (SFT). Die Wunderfrage basiert auf der Kristallkugeltechnik von Milton H. Erickson. Im Rahmen von NLP ist die Wunderfrage eine Variante des Als-Ob-Rahmens. Steve de Shazer erwähnt die Wunderfrage zuerst 1988 in seinem Buch „Clues - Investigating Solutions in Brief Therapy“.

Die Einbeziehung der „Wunderfrage“ von Steve de Shazar in die Systemischen Strukturaufstellungen ist ein weiteres Hilfsmittel, das in der Projektkommunikation hilfreich sein kann.

Der „Trick“ der Wunderfrage besteht darin, dass über diese Phantasie die üblichen Einwände gegen Lösungen umgangen werden und dem Klienten ermöglicht wird, zunächst frei zu assoziieren. Und da das Gehirn zwischen Realität und Phantasie (fast) nicht unterscheidet, werden Zielzustände wie von selbst aktiviert und die Neurologie lernt, diese einzunehmen. Der Klient kann sich als ressourcenvoll erleben und feststellen: Es geht ja! Sie können diesen Zustand auch visuell, auditiv oder kinästhetisch ankern. So können sich neue Muster gut etablieren.

Für Sie möchte ich dieses „wunderbare“ Instrument hier vorstellen. Denn auch, wenn es sachlich ganz einfach scheint, gibt es doch ein paar wesentliche Kleinigkeiten zu beachten, um die Wunderfrage „rund“ und besonders wirksam zu

machen. „Indem wir uns ein Ziel mit allen Sinnen im Detail vergegenwärtigen, baut unser Gehirn bereits dieselben neuronalen Verknüpfungen, wie wenn der Zielzustand bereits erreicht worden wäre. Dieser durch die mentale Vorstellung hervorgebrachte Zielzustand ist also von dem „wirklichen“ Zielzustand für das Gehirn im Prinzip ununterscheidbar. Jede Idee kommt zweimal zur Welt, heißt es. Das erste Mal in unserer Vorstellung, das zweite Mal, indem wir sie über unsere Handlungen gebären (Stahl1995, S12).

Durch das lösungsorientierte Fragen startet der Klient bei einer Therapie oder Beratung von einer ganz anderen Ausgangsposition aus. War er zuerst in sein Problem vertieft und fühlte sich davon bedrückt oder darin gefangen, wird sein Denken nun auf sein Ziel ausgerichtet. Er wird durch Fragen, die sein Problem in einen ganz anderen Kontext setzen, in einen anderen, ressourcereicheren Zustand gebracht, in dem Handlung wieder möglich scheint. In dem ihm aufgezeigt wird, das er bereits einmal mit Ähnlichem fertig geworden ist und bereits einmal einen, sei es noch so kleinen, Sieg gegen etwas Vergleichbares davongetragen hat, schöpft er wieder Mut, das Problem angehen zu können.

Durch gezieltes Fragen wird sein vorher überwältigendes Problem in einen größeren Lebenskontext gestellt und erscheint dadurch bearbeitbar.

Beispiele für solche Fragen können sein:

- Gibt es Momente, in denen X (Problem) nicht auftritt?
- Was hat Ihnen geholfen, wenn es ein wenig besser ging?
- Was gibt es Gutes in ihrem Leben, was nicht verändert werden soll?

Sparrer und Kibéd stellen ans Ende des lösungsfokussierten Interviews die „Wunderfrage“ von de Shazer, die den Klienten mithilfe einer leichten Trance in einen Zustand versetzt, in dem seine Probleme bereits verschwunden sind, wie von selbst:

„Wenn Sie jetzt nachhause gehen – und dann ihren alltäglichen Verpflichtungen nachgehen – und dann später müde werden und sich zum Schlafen hinlegen – und – angenommen – in dieser Nacht geschieht ein Wunder – und Sie würden morgens aufwachen und ihre Probleme wären gelöst – und das wäre ja wirklich ein Wunder, nicht wahr? – woran würden sie erkennen, dass dieses Wunder geschehen ist?“

Steve de Shazer hat schwer suchtkranke Patienten mit der Wunderfrage auf ein Ziel ausgerichtet und sie innerhalb einer Sitzung erleben lassen, wie ihr Leben ohne Drogen oder Alkohol aussehen würde. Die hohe Erfolgs- und extrem geringe Rückfallquote der von ihm behandelten Patienten, die ja meist noch nicht einmal freiwillig bei ihm waren, löste Erstaunen in der Fachwelt aus.

Diese Methode stößt da an ihre Grenzen, wo ein Klient neue Fähigkeiten erst erwerben müsste, denn er wird eigentlich bei diesem Verfahren erinnert, wo und wann er Problemlösungen bereits einmal gefunden und auch durchgeführt hatte. Beim Erwerb neuer Fähigkeiten kann der Klient nur begleitet und auf den Weg gebracht werden.

Ein besonderer Reiz für den Klienten ist natürlich auch, dass ein Wunder wie von selbst geschieht und er sich nicht auf einem steinigen, steilen Weg auf sein Ziel zu schleppen muss. Er kann sich also vorstellen, wie dieser Zustand, den er sich ja herbeiwünscht, dann sein wird, ohne sich mühselige, kleinteilige Schritte bis dahin vorzustellen, die ihn vielleicht wieder entmutigen würden. Der Therapeut gibt als „Hausaufgabe“ oft einfache Handlungen auf, die der Klient bis zur nächsten Sitzung durchführen kann, um ihn in seinem Wunsch zu bestärken.

Unterschiede zwischen Ziel und Wunder	
Ziel	Wunder
Liegt vor uns	Wir befinden uns darin, der Beginn liegt hinter uns
Punktförmig	Erstreckt sich (Zustand)
Oft utopisch, weil es das Ziel von jemanden anderes ist.	Meist pragmatisch
Kann dissoziiert beantwortet werden	Kann nur assoziiert beantwortet werden
Allmähliche Annäherung	Plötzliches Eintreten

Tabelle 2: Unterschied zwischen Ziel und Wunder

Anwendungsmöglichkeiten im Projektmanagement

- Zielfindung

- Problemlösung

3.6 Systemische Strukturaufstellungen (Syst)

Insa Sparrer (deutsche Psychologin) und ihr Mann, Matthias Varga von Kibéd (deutscher Wissenschaftstheoretiker) entwickelten in den letzten 15 Jahren eine Interventionsmethodik, in der Systeme abgebildet, verändert und zum Funktionieren gebracht werden: Systemische Strukturaufstellungen.

3.6.1 Wissenschaftliche Basis der Methode

Die Arbeiten basieren auf mehrere wissenschaftlichen Vorarbeiten.

- Der Konstruktivismus wurde bereits weiter oben erwähnt
- Systemtheorie wurde bereits weiter oben erwähnt
- Philosophie der Logik von Ludwig Josef Johann Wittgenstein Er war ein österreichisch-britischer Philosoph. Er lieferte bedeutende Beiträge zur Philosophie der Logik, der Sprache und des Bewusstseins.
- Die Arbeiten von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg in der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie
- Familientherapie von Virginia Satir. In ihrem therapeutischen Ansatz ist der Selbstwert einer Person der Schlüssel aller Phänomene unseres geistigen und sozialen Lebens, Eine Person, die gelernt hat, sich wertzuschätzen, wird in der Lage sein, kongruent und klar zu kommunizieren und alle Probleme mit Respekt für die Freiheit des jeweils anderen zu lösen.
- Hypnotherapie von Milton Erickson. Er etabliert die Hypnose als wissenschaftliche Methode. Er sieht das Unbewusste als positive Kraftquelle, wo die kreativen Fähigkeiten des Menschen zur Selbstheilung und die lebenslang erworbenen Erfahrungen aufbewahrt sind. Um in direkten Kontakt mit dem Unbewussten zu kommen, wird das Bewusstsein des Patienten auf einen Ruhezustand abgesenkt, den der Patient als Entspannungszustand (ähnlich dem Zielzustand des Autogenen Trainings) wahrnimmt. In diesem Zustand kann das Bewusstsein die Inhalte des Unbewussten nicht wie im normalen Wachzustand stören und behindern.

Diese Methode ermöglicht es, Modelle, die wir uns von der Welt bilden, nach außen zu projizieren und mit ihnen zu arbeiten. Ein System ist ein Veränderungswunsch und sein Kontext. Es werden nun Symbole für die Elemente des Systems

ausgewählt. Diese Symbole können dann von Personen repräsentiert werden, die vom Klienten im Raum „aufgestellt“ werden. So wird das System sichtbar gemacht und die Beziehungen der Elemente untereinander durch die Repräsentanten dargestellt. Durch passende Veränderungen der Anordnung der Repräsentanten im Raum kann eine bessere Anordnung gefunden werden. Diese Systemveränderung übernimmt der Klient dann in sein System. Das kleinste System besteht aus der Person mit dem Veränderungswunsch und mindestens einem anderen Element: Dem Ziel, einer anderen Person oder einem anderen System. Das zu verändernde System wird durch Personen oder Gegenstände (Stühle, beschriftete Zettel, Steine, Figuren etc...) dargestellt, wobei die Ausrichtung der Gegenstände durch Pfeile o.ä. gekennzeichnet sein muss. Die Abstände zwischen den Repräsentanten und ihre Anordnung (sich zugewandt oder abgewandt, nebeneinander, gegenüber etc...) symbolisieren die Beziehungen zwischen den Elementen des Systems.

Die Aufstellung mit Personen ist die eleganteste Methode, da diese Repräsentanten körperlich wahrnehmen, ob ein Platz für sie angenehm ist oder ein Veränderungswunsch sie in eine andere Richtung zieht. Veränderungen im System können rasch ausprobiert und für alle Elemente überprüft werden.

In vielen Experimenten haben von Kibéd und Sparrer gezeigt, dass dies stets funktioniert, selbst dann, wenn die Repräsentanten nicht wissen, wen oder was sie darstellen. Da wir, egal welcher Kultur wir angehören, unser ganzes Leben ständig in Systemen abbilden, sind wir offenbar Spezialisten für Systeme. Daher können Repräsentanten in einem fremden System, über das sie nichts wissen, trotzdem spüren, welche Plätze „gut“ oder „besser“ sind.

Sparrer geht davon aus, dass Empfindungen nicht zu einer Person „gehören“, sondern zu Beziehungen in Systemen, so dass auch in fremden Systemen spürbar ist, an welcher Stelle die Struktur eine Veränderungen benötigt, um wieder zu funktionieren. Als Beispiel kann man sich einen Angestellten vorstellen, der in einer Besprechung mit dem Vorgesetzten Nervosität empfindet und dem es besser geht, sobald er das Besprechungszimmer verlassen hat. Gerade war er in einem System mit seinem Vorgesetzten, nun hat er es verlassen. Empfindungen gehören also nicht zu uns selbst als Person, sondern zu Beziehungen zwischen Elementen.

Ziel einer systemischen Aufstellung ist, Änderungsprozesse im System risikofrei zu simulieren und Lösungen zu finden. Der Klient (Einzelperson oder Gruppe):

- gewinnt einen Überblick über das System
- kann das System von außen betrachten (Metaebene)

- kann symbolische Veränderungen vornehmen und ihre Auswirkungen prüfen
- entdeckt neue Aspekte, die hilfreich sein können oder neue Perspektiven eröffnen
- kann eine mögliche Lösung selbst körperlich erleben

Die systemische Aufstellung hilft, den Klienten (oder das Team) in einen Lösungszustand zu versetzen und damit wieder handlungsfähig zu machen, Ursachen für dysfunktionale Systeme zu finden und Blockaden aufzulösen. Sie wurde zuerst im therapeutischen Bereich eingesetzt, später auch in der Beratung und der Mediation, zuletzt sogar im künstlerischen Bereich.

Elemente der Hypnotherapie von Milton Erickson (amerikanischer Psychiater † 1980) und der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie von Steve de Shazer (amerikanischer Psychotherapeut † 2005) sind in die Entwicklung der von Sparrer und Kibéd „Syst“ genannten Aufstellungen geflossen.

Das bedeutet:

1. Es wird lösungsorientiert gearbeitet, sodass der Klient in einem Ressource vollen Zustand beginnt
2. Die Klienten werden mit Stimme und Wortwahl in einen leichten Trancezustand versetzt, sodass das Unterbewusstsein arbeitet
3. Wie in der Hypnotherapie, werden dem Klienten Bilder angeboten, aber nicht für ihn gedeutet
4. Durch neue Erfahrungen eröffnen sich neue Ressourcen für Lösungsansätze

Von Bert Hellinger(deutscher Familientherapeut) haben Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd das Aufstellen von Repräsentanten und die Berücksichtigung von Zugehörigkeit, Reihenfolge und Einsatz bei Systemmitgliedern übernommen. Im Unterschied zu Hellinger, der den Klienten ihre Systeme deutet und ihnen explizite Anweisungen gibt, sie provoziert und seine Vorstellungen davon, was gut für den Klienten ist, auf der Basis seines persönlichen „Wissens“ vermittelt, sind Sparrer und Kibéd an der Vermittlung von Erfahrungen durch unterschiedsbasiertes (besser, schlechter) Arbeiten, einen klaren Auftrag durch den Klienten und an wissenschaftlichen Nachuntersuchungen ihrer systemischen Aufstellungsarbeiten interessiert.

3.6.2 Grundannahmen in der Syst

Die Entwickler des Syst gehen von verschiedenen Grundannahmen über ein System aus. Für ein System, das auf Erhalt angelegt ist (Systemexistenz), stehen die Prinzipien für den Erhalt in einer ganz bestimmten Reihenfolge: Vorrang hat die Zugehörigkeit (wer gehört zum System? Wann gehört man nicht mehr zum System?) vor Wachstums- und Fortpflanzungsorientierung (bei Firmen z.B. Tochterfirmen) sowie Immunkraftbildung (Kommunikationsfluss, Übernahme von Verantwortung) vor Individuation (Fortbildung, Lob für Einsatz), die folgende Tabelle¹ verdeutlicht diese Reihung (Sparrer2006, S121)

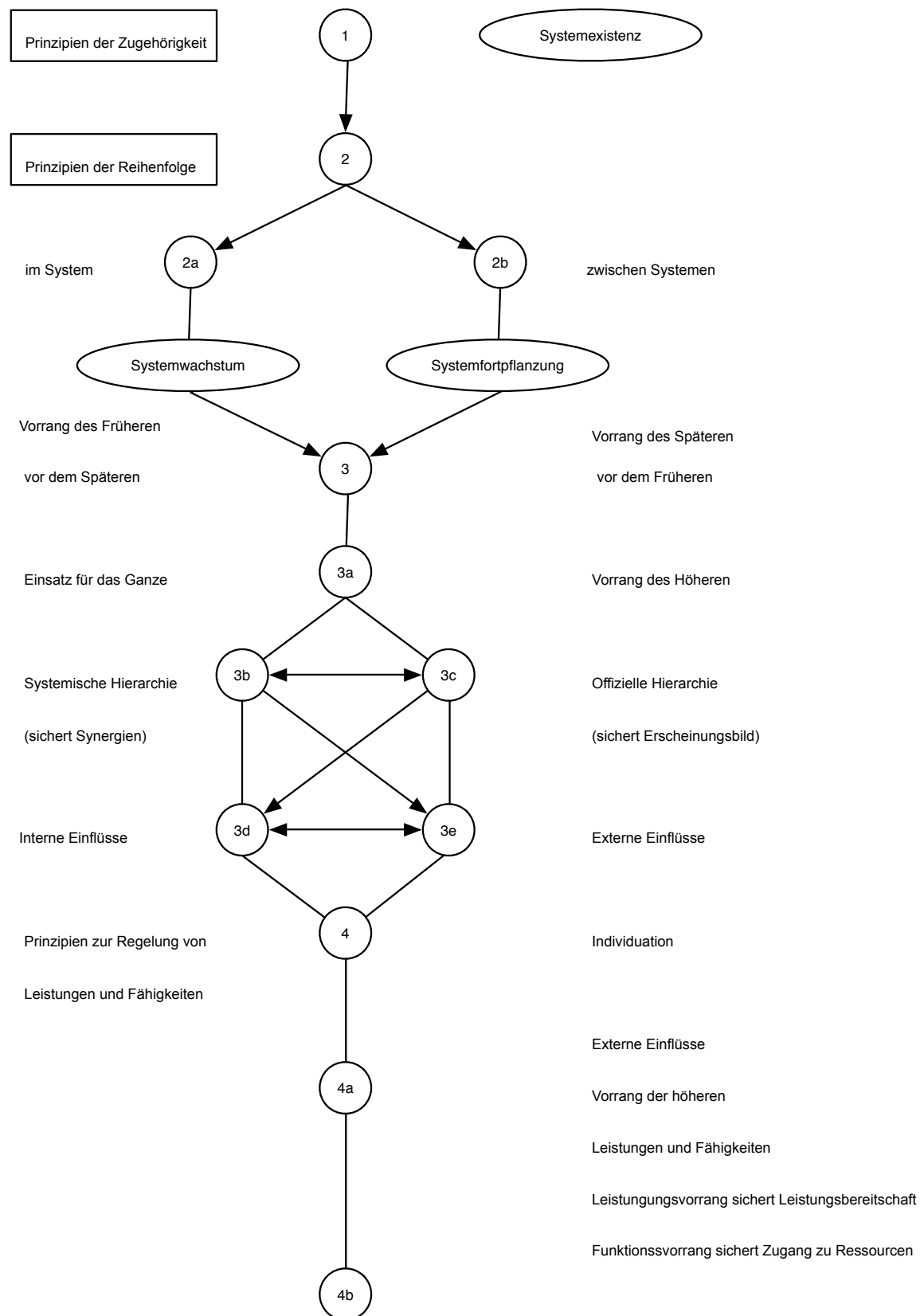


Abbildung 15: Grundannahmen in der SySt

3.6.3 Fazit

Die Regeln des sozialen Panoramas sind wichtig für das Verständnis von Gruppenprozessen. Mit deren Hilfe und dem Verständnis können Prozesse innerhalb von Gruppen erklärt und im Sinne des Projektes beeinflusst werden. Denkbar sind Projekte, bei denen Teams zusammen arbeiten müssen, die vorher noch keine Berührungspunkte hatten. Beeinflussbar ist das In-Group/Out-Group denken.

Mithilfe der Regeln und Grundannahmen der Syst können Prozesse innerhalb von Gruppen verstanden werden. Optimierungsmöglichkeiten ergeben sich besonders hinsichtlich der zeitlichen Gesichtspunkte. Es kann einen Einfluss auf die Effizienz eines Projektteams haben, wann die Teammitglieder hinzu kommen.

Mit den Erkenntnissen der Philosophie, Logik, usw. ist es erforderlich, die Erkenntnisse in die Projektkommunikation einfließen zu lassen.

4 Abgleich der Kommunikations- und Führungsanforderungen aus Prozess- und Projektsicht

In der International Competence Baseline der ipma sind Kompetenzelemente eines Projektleiters aufgelistet. Führung und Kommunikation hat in diesem Dokument einen großen Stellenwert und ist nach Ansicht des Verfassers auf viele Kompetenzelemente verteilt.

- PM-technische Kompetenzen
 - 1.01 Projektmanagementenerfolg
 - 1.02 Interessierte Parteien und Umwelt
 - 1.03 Projektanforderungen und Ziele
 - 1.06 Projektorganisation
 - 1.07 Teamarbeit
 - 1.18 Kommunikation
- PM-Verhaltenskompetenzen
 - 2.01 Führung
 - 2.02 Engagement und Motivation
 - 2.03 Selbstkontrolle
 - 2.06 Offenheit
 - 2.07 Kreativität
 - 2.08 Ergebnisorientierung
 - 2.10 Beratung
 - 2.11 Verhandlungen
 - 2.12 Konflikte und Krisen
 - 2.14 Wertschätzung
 - 2.15 Ethik

Tabelle 3: Beispiele von Kompetenzelementen zum Thema Führung und Kommunikation

Nach Ansicht des Verfassers fehlt bei diesen Kompetenzelementen ein konkreter Hinweis, mit welchen Werkzeugen Führung und Kommunikation im Projekt unterstützt werden kann.

4.1 Soziales Panorama

Anwendungen des sozialen Panoramas wurden im vorhergehenden Kapitel bereits vorgestellt.

4.2 Die vier Basisformate im SySt

Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibed haben eine Vielzahl von Formaten für unterschiedliche Anwendungsbereiche definiert. Grundlegend sind vier Basisformate:

- Problemaufstellung
- Lösungsaufstellung
- Tetralemmaaufstellung
- Organisationsaufstellung

Diese vier Formate sollen im Weiteren Verlauf vorgestellt werden.

4.2.1 Problem- und Lösungsaufstellung

Die Lösungsaufstellung ist eine logische Weiterentwicklung des lösungsfokussierten Interviews. In einer Aufstellung können Personen auftauchen, die im vorhergehenden Interview nicht vorkamen. In einer Lösungsaufstellung werden folgende Teile aufgestellt:

- Der Fokus
- Das Ziel
- Die Ausnahmen
- Das Wunder
- Der Kontext des Wunders

Der Unterschied zwischen Problem- und Lösungsaufstellung besteht darin, dass das Vorgehen bei der Lösungsaufstellung deutlicher der lösungsfokussierten Haltung entspricht als bei der Problemaufstellung (Sparrer2006, Seite 323).

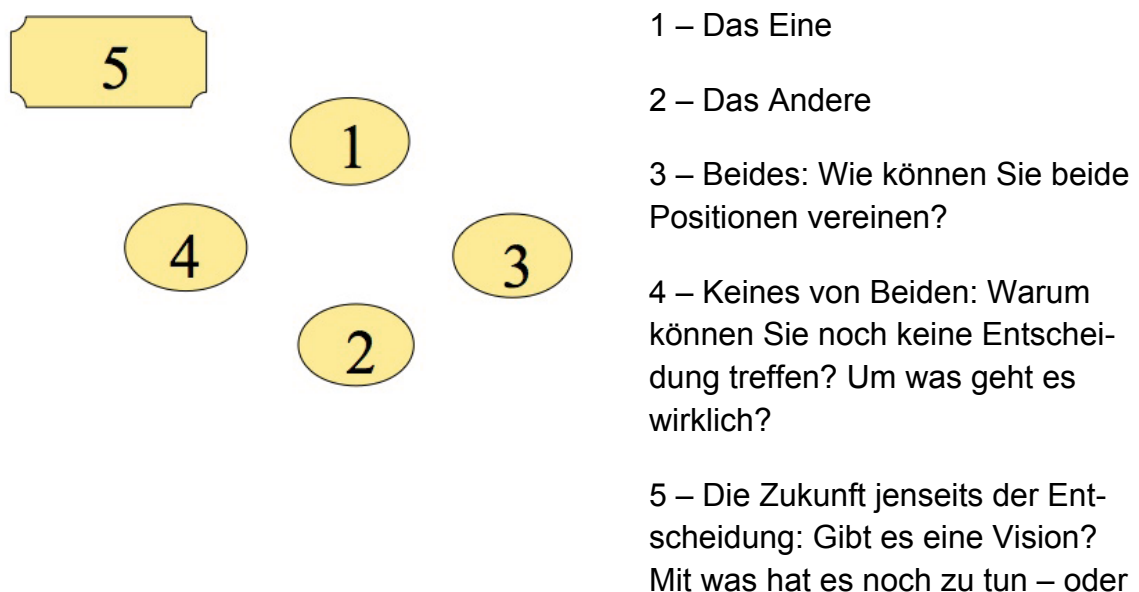
Anwendung im Projektmanagement:

Häufig werden im Projekt Sätze genannt, wie „Das Ziel ist nicht erreichbar“ oder „Das schaffen wir ja nie“. Der Verfasser bezweifelt, dass es sich bei diesen Aussagen um Problembeschreibungen handelt, die sich technisch oder durch den Einsatz von Ressourcen lösen lassen. Der wahre Hintergrund dieser Aussagen bleibt unklar und ist für das Projekt hinderlich.

4.2.2 Tetralemma

Das Tetralemma (vier Positionen oder Standpunkte) von Varga von Kibed ist eine Struktur, die ursprünglich aus der traditionellen indischen Logik zur Kategorisierung von Haltungen und Standpunkten stammt. Es wurde im Rechtswesen zur Kategorisierung der möglichen Standpunkte verwendet, die ein Richter in einem Streitfall zwischen zwei Parteien einnehmen kann. Er kann der einen Partei recht geben oder der anderen Partei oder beiden oder keiner von beiden. Das Tetralemma ist ein sehr gut geeignetes Schema zur Überwindung jedes Verharrens im vertikalen Denken und von daher auch eine Methode zu lateralem Denken.

Das Tetralemma ist eine Aufstellungsmethode, die sehr gut dazu geeignet ist, sich auch körperlich in eine Situation nach der Entscheidung zu versetzen, indem eine Visualisierung durchgeführt wird. Sie macht insbesondere dann Sinn, wenn Sie sich nicht zwischen zwei extremen Positionen entscheiden können oder wollen. Eine Art des lateralen Denkens, das wir bereits im zweiten Kapitel kennenlernten. Und so sieht die Aufstellung der verschiedenen Positionen aus:



auch nicht?

Abbildung 16: Tetralemmaaufstellung

1- Das Eine

Das kann zum Beispiel die Lösung sein, die für den Klienten seine 'einzig richtige' darstellt, die für ihn im Vordergrund steht, oder die er in der Vergangenheit schon immer angewendet hat.

2. Das Andere

Das Andere macht die gegenüberliegende Ecke des Tetralemmas aus, es steht gewissermaßen im Gegensatz dazu. Es kann sich dabei allerdings auch um eine echte Alternative handeln, die ebenso attraktiv ist wie das Eine. Eine einfache Negation des 'Einen' reicht nicht aus, da ansonsten die Entscheidungs- Substanz fehlen würde.

Ein Beispiel: 'Mach ich jetzt meine Arbeit oder trinke ich einen Kaffee?' ist eine echte Alternative. Kaffee ist substantiell etwas anders als Arbeit. 'Mache ich jetzt meine Arbeit oder nicht?' ist nur eine Scheinalternative, da es zur Arbeit noch keine echte Alternative gibt – sie nicht zu tun, ist lediglich eine Vermeidung. Das beweist sich auch in der nächsten Position, wo es darum geht, Beides zu sehen. Bei einer Scheinalternative sehen wir nur das Eine – und auf der anderen Seite nichts.

3. Beides

Die dritte Position bringt ein neues Element ins Spiel. Sie nimmt sozusagen eine beobachtende Metaposition zum alten Konflikt zwischen dem Einen und dem Anderen ein. Von dieser außenstehenden Position kann man beide Positionen gleichzeitig betrachten und die Gemeinsamkeit und Unterschiede bei ihnen entdecken. Dadurch erweitert sich für den Betrachter der Bezugs- und Bewertungsrahmen. Anstatt sich nur zwischen A und B entscheiden zu müssen, tauchen plötzlich Möglichkeiten der Vereinbarkeit auf oder gar die Frage, ob ich mich überhaupt zwischen A und B entscheiden muss.

Varga v. Kibed beschreibt insgesamt 13 Untertypen von 'Beides', von denen ich die zentralen hier erwähnen möchte:

Kompromiss: An Beidem ist etwas, das Sinn macht. Hier ist es wichtig, sich für Eines zu entscheiden und das Zweite durch das Einbringen von Elementen desselben zu versöhnen.

Die situative Lösung: Manchmal ist das Eine richtig, ein andermal das Andere.

Scheingegensätze: Manchmal kann es sein, dass die Gegensätze gar keine sind, da zu dem Einen eine echte Alternative fehlt (siehe oben: das

Arbeiten-Kaffee-Beispiel).

Verdeckte Gewinne: Was ist der Gewinn, wenn das Eine (das Andere) nicht gewählt wird? Inwieweit schützen **Hindernisse** die Systemerhaltung?

Ressourcentransfer, indem die Kraft des Nichtgewählten in das Gewählte einfließt.

Auch wenn in der Praxis nicht immer alle Untertypen gebraucht werden – sie überschneiden sich ohnehin teilweise – zeigen sie doch verschiedene Arten der Vereinbarkeit auf, die sich auf der dritten Position bieten.

4. Keins von Beiden

Während wir in der dritten Position eher noch ein teilnehmender Beobachter waren, der inhaltlich Gemeinsamkeiten und Sinn sucht, können wir in der vierten Position unseren alten Konflikt mit hinreichender Distanz ganz von außen betrachten. Hier sind wir nicht mehr in den Konflikt verwickelt, sondern betrachten diese Position als externe Kontext- oder Bedeutungserweiterung. Es geht nicht mehr nur um Vereinbarkeit, sondern um den Kontext, in dem das Dilemma, der Gegensatz von Richtig und Falsch, entstanden ist. Das gibt dem Ganzen eine neue Dimension und unter Umständen einen neuen Sinn.

Typische Fragen für 'Keins von Beidem' sind:

Welche **Werte, Bedürfnisse oder Motive** stehen hinter dem Einen, dem Anderen oder Beidem?

In welchem **Kontext** findet die Entscheidungsfrage statt? Welche Ressourcen gibt es? Wie sieht das soziale Umfeld aus? Was sagt das soziale Umfeld? Welche persönlichen Ziele gibt es?

5. All dies und auch das nicht!

Varga von Kibéd nennt die fünfte Position 'All dies nicht – und selbst das Nicht!' Diese Position hat den philosophischen Aufforderungscharakter, Muster immer wieder zu durchbrechen. Die Fünfte hat ihren Ursprung tief in der fernöstlichen Auflösung des Ichs, in der es folglich keine Konflikte mehr gibt. Buddhisten sagen dazu 'Nicht-Standpunkt'. Das Wort 'dies' bezieht sich auf die ersten vier Positionen und auf die Einsicht, dass keine dieser Positionen alle Aspekte eines Problems umfassend erklären kann. Mit 'und selbst das nicht' erinnert uns die fünfte Position daran, dass auch sie kein endgültiger Standpunkt ist. Die Fünfte führt also zu etwas Neuem durch ihren kreativen Schritt. Diese Position schwebt über allem und stellt so alles in Frage, ebenso wie sie alles unterstützt. Sie bekommt so gleichzeitig etwas Bedrohliches und Beruhigendes – etwas radikal Veränderes und ruhig Bewahrendes. Wenn wir zu dieser Position gelangt sind, können wir mit der Gewissheit, dass nichts gewiss ist, in uns ruhend zu neuen Ufern auf-

brechen. Von dieser Position aus, können die beiden Ursprungspositionen neu besetzt werden, denn: Vermutlich ist nach einem solchen Durchgang alles anders und es geht folglich auch um etwas ganz anderes! Typische Fragen für 'All dies ...' sind: Wenn wir uns von den Grenzen des bisher gedachten lösen:

Gibt es Hindernisse, die noch nicht angesprochen wurden?

Um was geht es noch?

Was fällt uns spontan ein?

Was würden wir gerne tun, auch wenn es mit der Fragestellung nichts zu tun hat?

Anwendung im Projektmanagement

Entscheidungshilfe zur Vermeidung des „Tunnelblicks“ in Konflikten: Der Klient(oder das Team) sieht nur noch zwei Optionen und steckt zwischen ihnen fest, das Format macht den Blickwinkel wieder weit und hilft bei der Lösungsfindung. Geeignet für Konfliktlösung zwischen zwei und mehr Parteien.

Aufgestellt werden der Fokus und mindestens zwei Optionen. Außerdem ein Repräsentant für „Beides“ und für „Keines von Beiden“. Beides steht für die verbundenen Vorteile beider Standpunkte, Keines-von-Beiden für noch nicht in Betracht gezogene Optionen. Alsdann wird ein fünftes Element aufgestellt: ...und keines von alldem. Dieses Element ist autark und kann frei im Raum agieren.

Der Blickwinkel auf mögliche Lösungsmöglichkeiten ist nun ganz weit und offen und bringt oft neue Entwicklungsmöglichkeiten für den Klienten oder das Team hervor.

4.2.3 Team- und Organisationsstrukturaufstellung

Die Team- und Organisationsaufstellung ist eine Möglichkeit, Konflikte oder Optimierungschancen zu nutzen. Aufgestellt werden dabei:

- Der Fokus
- Repräsentanten für Teammitglieder oder Gruppen

4.3 Finales Projektorganigramm nach einer Aufstellung

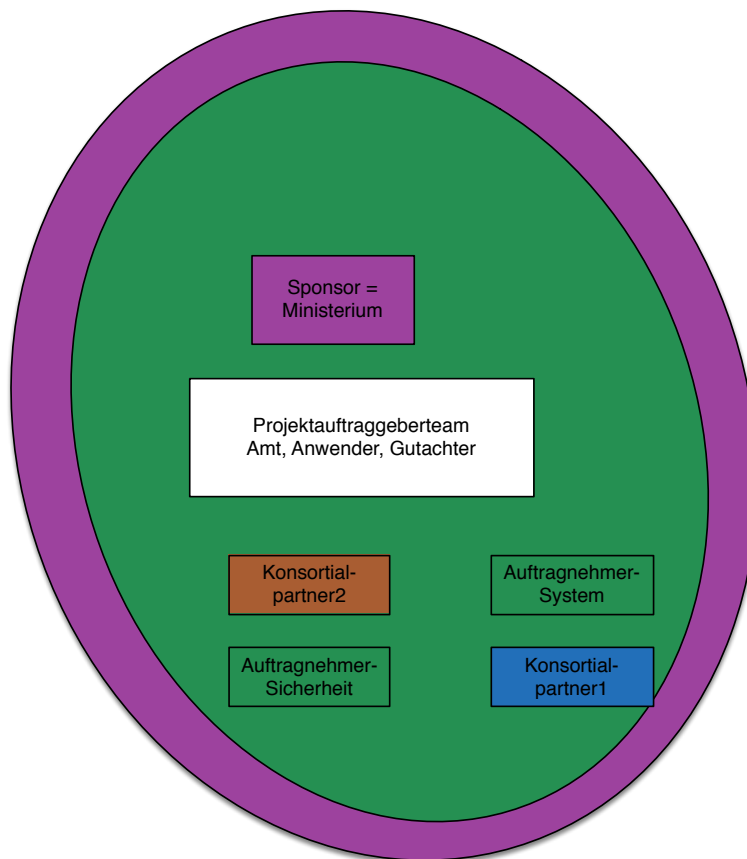


Abbildung 17: Finales Projektorganigramm

4.4 Fazit

In diesem Kapitel wurden nach der theoretischen Einführung in Kapitel 3 konkrete Anwendungsmöglichkeiten vorgestellt.

Dies beinhaltet Formate aus

- dem Sozialen Panorama nach Lucas Derks
- dem Lösungsfokussiertem Interview nach Steve de Shazer und
- der Systemischen Strukturaufstellungen nach Sparrer und Kibed

Im nächsten Kapitel werden konkrete Anwendungsmöglichkeiten im Prozess- und Projektmanagement besprochen.

5 Zusammenfassung und Ausblick

In der Arbeit konnte dargestellt werden, dass Kommunikation und Führung untrennbar zusammenhängen. Bei Kommunikation im Projekt sind Grundkenntnisse der Psychologie hilfreich.

Projektleiter sind oftmals fachliche Experten und in der Projektkommunikation nicht ausgebildet. Eine weitere Rolle im Projektmanagement ist erforderlich, die Projektkommunikation plant und durchführt. Deren Aufgabe ist die Analyse von Kommunikationsbeziehungen.

Das soziale Panorama-Modell wurde von Lucas Derks entwickelt. Die Idee dahinter ist, aktiv die Beziehung zwischen Einzelpersonen oder Gruppen zu beeinflussen. Dieses Vorgehen kann bei Projekten sinnvoll sein, bei denen Konflikte zu erwarten sind, wie z.B. Merger-Projekte.

Projekte und Ihre Umwelten können als Systeme verstanden werden. Für Systeme gelten Regeln. Deren Kenntnis und die Anwendung verbessert die Effektivität.

Basierend auf den Regeln in Systemen können einzelne Themen im Projektmanagement mittels Aufstellung bearbeitet werden. Während der Arbeit wurden vier Basisformate vorgestellt. Diese Formate basieren auf Erkenntnissen der Philosophie, Logik und Psychologie. Damit diese Formate in der Projektkommunikation angewendet werden können, ist eine Aus- und Weiterbildung erforderlich.

Oftmals ist bei Anwendung von „Werkzeugen“ aus der Psychologie eine direkte Messbarkeit des Erfolges schwierig durchzuführen. Das Ergebnis ist oft subjektiv. Vor und nach einer Maßnahme muss nach Ansicht des Verfassers eine Evaluierung stattfinden. Das kann auch gegenüber einem Auftraggeber sinnvoll sein. Entsprechende Aufwände sind einzuplanen. Die Psychometrik stellt hierfür Verfahren bereit. Zur Durchführung einer Evaluierung sind entsprechende Grundkenntnisse der Psychologie erforderlich.

Literatur

- Rößler2008 Steffen Rößler, Brigitte Mählich, Lutz Voigtmann, Sascha Friedrich, Bianca Steiner: Projektmanagement für Newcomer, Dresden, RKW Sachsen GmbH, 2008
- Stan- dish2013 <http://versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf>, , verfügbar am 7. Februar 2014, 16:20 Uhr
- Gallup2012 www.download.ff-akademie.com/Gallup-Studie.pdf, verfügbar am 7. Februar 2014, 16:22 Uhr.
- Gareis2006 Roland Gareis, Happy Projects, Manz'sche Verlagsbuchhandlung, 2006
- Cetecea2013 <http://www.cetacea-gmbh.de/Publikationen/Whitepaper>, verfügbar am 7. Februar 2014, 16:22 Uhr.
- Wagen- hals2013 <http://gpm-blog.de/kommunikation-projekt-faktor/>, verfügbar am 7. Februar 2014, 16:22 Uhr.
- Freitag2011 Matthias Freitag, Projektkommunikation: Strategien für Temporäre Soziale Systeme, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.
- Nagel2014 Dr. Katja Nagel, Professionelle Projektkommunikation, Linde international, 2011.
- James2002 Tad James, Wyatt Woodsmall, Time Line, Junfermann Verlag, 2002.

- Carvet2004 Shelle Rose Carvet, Wort sei Dank, Junfermann Verlag, 2004.
- Schulz1993 Friedemann Schulz von Thun, miteinander reden, Rowohlt Sachbuch Verlag, 1993.
- Schattenhof-
er2009 Karl Schattenhofer, Handbuch Alles über Gruppen, Beltz Verlag, 2009.
- Brusen-
dorf2009 Cindy Brusendorf, Schwierige Führungssituationen im Projektmanagement und situationsorientierte Führung, Grin, 2009
- Hentze2005 Joachim Hentze, Andrea Graf, Klaus Lindert, Andreas Kammer, Personalführungslehre, Haupt UTB, 2005
- Maslow1981 Abraham A. Maslow, Motivation und Persönlichkeit, Rowohlt Sachbuch Verlag, 1981.
- Neuber-
ger2002 Oswald Neuberger, Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, UTB, 2002.
- Mühl-
bradt1995 Thomas Mühlbradt, Planspiele im Personalmanagement und Organisationsmanagement, Verlag für angewandte Psychologie, 1995.
- Steinkell-
ner2005 Peter Steinkellner, Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung, Carl-Auer Verlag, 2005.
- Sparrer2006 Insa Sparrer, Wunder, Lösung und System, Carl-Auer Verlag, 2006
- Derks1998 Lucas Derks, Das Spiel sozialer Beziehungen, Klett-Cotta,

1998

Stahl1995 Thies Stahl, Triffst du ´nen Frosch unterwegs, Junfermann,
1995.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

<ort>, den <tag>.<monat>.<jahr>

<unterschrift>

<vorname> <name>